



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**KARGO SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMASININ ÇALIŞAN
BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL KARGO FİRMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLÇİN BURCU

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Özkan ÜNVER

ANKARA
2018

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**KARGO SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMASININ ÇALIŞAN
BİREYLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL KARGO FİRMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜLÇİN BURCU

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Özkan ÜNVER


ANKARA

2018

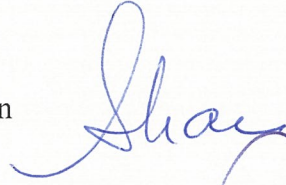
KABUL VE ONAY

GÜLÇİN BURCU tarafından hazırlanan "Kargo Sektöründe Kariyer Planlamasının Çalışan Bireyler Üzerindeki Etkisi: Özel Kargo Firmaları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 27.07.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. COŞKUN İKİZLER - Başkan



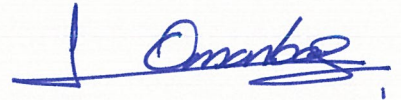
Prof. Dr. ÖZKAN ÜNVER - Danışman



Doç. Dr. MEHMET ALİ AKTAŞ - Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

“Kargo Sektöründe Kariyer Planlamasının Çalışan Bireyler Üzerindeki Etkisi : Özel Kargo Firmaları Üzerine Bir Araştırma” isimli bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına göre hazırlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında bana yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Özkan Ünver’e

Yurtiçi Kargo İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Aysel SEVİM ve Ankara Bölge Müdürlüğü çalışanlarına sonsuz teşekkür ederim.

Gülçin Bektaş

Ankara 2018

İÇİNDEKİLER	
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
1. KARİYER KAVRAMI, KAPSAMI VE TEMEL BOYUTLARI	2
1.1 Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar	2
1.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı	2
1.1.2 Kariyer Kavramının Kapsam ve Önemi	2
1.2 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	3
1.2.1 Kişilik	4
1.2.1.1 Kişilik Kuramları	4
1.2.1.1.1 Holland'ın Kişilik (Meslek Tercih) Kuramı	5
1.2.1.1.1.1 Realistik Tip	6
1.2.1.1.1.2 Gelenekçi Tip	6
1.2.1.1.1.3 Yaratıcı Tip	6
1.2.1.1.1.4 Sosyal tip	7
1.2.1.1.1.5 Araştırmacı tip	7
1.2.1.1.1.6 Girişimci tip	7
1.2.1.1.2 Carl Gustav Jung'un Kişilik Tipolojisi	8
1.2.2 Zekâ	10
1.2.3 İlgi ve Yetenekler	10
1.2.4 Aile ve Sosyal Çevre	10
1.3 Kariyer Aşamaları	10
1.3.1 Keşif (İş Öncesi Dönem)	11
1.3.2 İşe Başlangıç Dönemi (Kurulma)	11
1.3.3 Kariyer Ortası	12
1.3.4 Kariyer Sonu	13
1.3.5 Emeklilik (Azalma)	14
1.4 Kariyer Sorunları	14
1.4.1 Kariyer Platosu (Mesleki Durgunluk)	15
1.4.2 Çift Kariyerli Eşler	15
1.4.3 Ay Işığı (Moonlighting)	16
1.4.4 Çift Kariyerlilik	16
1.4.5 Cinsiyet Kaynaklı Sorunlar	17
1.4.6 Bilgi ve Beceri Eksikliği (Yetenek Demodeliği)	17
1.4.7 Gözden Düşme	17
1.4.8 Stres ve Tükenmişlik	18
1.4.9 Mobbing	18
1.5 Kariyer Yaklaşımları	19
1.5.1 Geleneksel Kariyer Yaklaşımları	20
1.5.2 Yeni Kariyer Yaklaşımları	21
1.5.2.1 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı	22
1.5.2.2 İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı	22
1.5.2.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı	23

1.5.2.4 Portföy kariyer yaklaşımı	23
İKİNCİ BÖLÜM	24
2. KARIYER YÖNETİMİ	24
2.1 Kariyer Yönetiminin Tanımı	24
2.2 Kariyer Yönetiminin Amacı	24
2.3 Kariyer Yönetiminin Önemi	25
2.4 Kariyer Yönetiminin Faydaları	25
2.5 Kariyer Yönetim Süreci	26
2.5.1 Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci	27
2.5.1.1 İç işe alma	28
2.5.1.2 Terfi	28
2.5.1.3 Yer değiştirme	28
2.5.1.4 İşten Çıkarma	29
2.5.1.5 Emeklilik	29
2.5.1.6 Örgütsel yedekleme	29
2.5.2 Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklaştığı Kariyer Yönetim Süreci	30
2.5.2.1 İçsel Faktörler	30
2.5.2.2 Dışsal Faktörler	30
2.6 Kariyer Yönetim Araçları	30
2.6.1 Kariyer Haritaları	30
2.6.2 Kariyer Danışmanlığı	31
2.6.3 Kariyer Merkezleri	31
2.6.4 Kariyer Koçluğu	31
2.6.5 İş Rotasyonu	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	33
3. KARIYER PLANLAMA	33
3.1 Kariyer Planlamanın Tanımı	33
3.2 Kariyer Planlamanın Önemi	33
3.3 Kariyer Planlamanın Amaçları	34
3.4 Kariyer Planlama Sistemi	34
3.4.1 Bireysel Kariyer Planlama	35
3.4.1.1 Bireysel kariyer planlamanın aşamaları	35
3.4.1.1.1 Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması	35
3.4.1.1.2 Meslek Araştırması Yapmak	36
3.4.1.1.3 Karar Vermek	36
3.4.1.1.4 Bireysel Kariyer Planlamanın Hazırlanması ve Uygulanması	37
3.4.1.1.5 Geri Bildirim	37
3.4.2 Örgütsel Kariyer Planlama	38
3.4.2.1 Örgütsel Kariyer Planlama Süreci	38
3.4.2.1.1 Kurumsal Değerlendirme	39
3.4.2.1.2 Pozisyon Tanımlama	39
3.4.2.1.3 Personeli Belirleme	39
3.4.2.1.4 Kariyer Danışmanlığı	40
3.4.2.1.5 Pozisyon ve Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması	40
3.4.2.1.6 Performans Değerleme	41
3.4.2.1.7 Kariyer Yönelik Eğitimler	41
3.4.2.1.8 Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	43
4. TAŞIMACILIĞIN ÖNEMİ VE TAŞIMACILIK TÜRLERİ	43
4.1 Taşımacılığın Önemi	43
4.2 Taşımacılık Türleri	43
4.2.1 Karayolu Taşımacılığı	44
4.3 Ülkemizde Yapılan Karayolu Taşımacılığının Gelişimi	45
4.4 Türkiye’de Karayolu ile Yapılan Kargo Taşımacılığının Önemi ve Tarihçesi	45
4.5 Kargo İşletmelerinde Organizasyon Yapısı ve Operasyonel Faaliyetleri	46
4.6 Kargo İşletmelerinde İstihdam ve İşe Alım Süreçleri	46
4.6.1 Başvurunun Gelişi	46
4.6.2 Öngörüşmeler	46
4.6.3 Psikometrik Testler	47
4.6.4 Komisyon Görüşmeleri	47
4.6.5 Görev Teklifi	47
BEŞİNCİ BÖLÜM	48
5. KARGO İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN BİREYLERİN KARIYER PLANLAMA İLİŞKİN GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA	48
5.1 Araştırmanın Genel Çerçevesi	48
5.2 Araştırmanın Amacı	48
5.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	48
5.4 Araştırmanın Önemi	49
5.1.4 Varsayımlar	49
5.1.5 Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	49
5.1.6 Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	50
5.1.7 Anket Formundaki Bölümler	50
5.1.8 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	50
5.1.9 Verilerin Analiz Yöntemi	50
5.1.9.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	51
5.1.9.2 Tanımlayıcı Analiz	55
5.1.9.2.1 Bölüm 2-Bireysel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz	52
5.1.9.2.2 Bölüm 3-Örgütsel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz	53
5.1.9.3 Karşılaştırma Analizi	54
5.1.9.3.1 Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizleri	54
5.1.9.3.2 Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizleri	56
5.1.9.3.3 Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma Analizleri	57
5.1.9.3.4 Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri	58
5.1.9.3.5 Görev Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri	63
5.1.9.3.6 Kıdem Yılına Göre Karşılaştırma Analizleri	65
GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKÇA	70
ANKET FORMU	74

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Kariyer aşamalarında yer alan gereksinimler	13
Tablo 1.2 : Geleneksel kariyer ile yeni kariyer yaklaşımlarının karşılaştırılması	21
Tablo 4.1 : Taşıma türlerinin özelliklerine göre karşılaştırılması	44
Tablo 5.1 : Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Sayılar ve Oranları	51
Tablo 5.2 : Bireysel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz Sonuçları	52
Tablo 5.3 : Örgütsel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz Sonuçları	53
Tablo 5.4 : İnsan kaynakları bölümüne sorunlarınızı çekinmeden iletebilme ile cinsiyet arasındaki ilişki arasındaki analiz sonuçları	54
Tablo 5.5 : Kurumunuzda eşit ve adil terfi sağlanıp sağlanmadığı ile cinsiyet arasındaki ilişki analiz sonuçları	55
Tablo 5.6 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı bilip bilmeme ile cinsiyet arasındaki ilişki analiz sonuçları	55
Tablo 5.7 : İnsan kaynakları bölümüne sorunların çekinmeden iletilip iletilmemesi ile medeni durum arasındaki ilişki analiz sonuçları	56
Tablo 5.8 : Kurumunuz yeteneklerinizi ortaya koyacak fırsatlar yaratıp yaratmama ile medeni durum arasındaki ilişki analiz sonuçları	57
Tablo 5.9 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile yaş arasındaki ilişkin analiz sonuçları	57
Tablo 5.10 : Kurumunuzda eğitim programı düzenlenip düzenlenmemesi ile yaş arasındaki ilişkin analiz sonuçları	58
Tablo 5.11 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları	59
Tablo 5.12 : Sürekli aynı işi yaptığında sıkıldığını düşünüp düşünmemesi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları	59
Tablo 5.13 : İnsan kaynakları bölümüne sorunları iletilip iletilmemesi ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları	60
Tablo 5.14 : İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılıp yapılmaması ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları	61

Tablo 5.15 : Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı ile eğitim d¼zeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları	62
Tablo 5.16 : şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip olup olmama ile eğitim d¼zeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları	62
Tablo 5.17 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile g¼re durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları	63
Tablo 5.18 : İnsan kaynakları b¼l¼m¼ tarafından kariyer planlaması uygulanıp uygulanmama ile g¼rev durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları	63
Tablo 5.19 : şu anda istediği kariyer sahip olup olmama ile g¼rev durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları	64
Tablo 5.20 : Zayıf ve g¼l¼ y¼nlerini bilip bilmeme ile g¼rev durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları	65
Tablo 5.21 : şu anda olmak istediği kariyere sahip olup olmama ile kıdem yılı arasındaki ilişki analiz sonuçları	66
Tablo 5.22 : Kurumunuzda eğitim programları d¼zenlenip d¼zenlenmeme ile kıdem yılı arasındaki ilişki analiz sonuçları	66

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Kariyer tercihinde bireyi etkileyen faktörler	4
Şekil 1.2 : Holland'ın kişilik tipleri	5
Şekil 1.3 : İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki	14
Şekil 1.4 : Örgüt odaklı plato	15
Şekil 1.5: Geleneksel kariyer yolu	20
Şekil 2.1 : Kariyer yönetim elemanları	27
Şekil 3.1 : Bireysel kariyer planlama süreci	36
Şekil 3.2 : Kariyer planlama süreci	39

**KARGO SEKTÖRÜNDE KARIYER PLANLAMASININ ÇALIŞAN BİREYLER
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ÖZEL KARGO FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Gülçin BURCU

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2018

Danışman: Prof. Dr. Özkan ÜNVER

ÖZET

Bu çalışmada bu güne kadar çok fazla çalışılmamış bir konu olan kargo sektöründe gerek bireysel gerekse örgütsel kariyer yönetimi ve kariyer planlaması çalışmalarının çalışan gözünden algısı irdelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda konuyla ilgili literatürden araştırmanın teorik kısmı hazırlanmış, uygulama kısmı için ise uygulama anketi kargo firmalarının çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, çalışan ve yönetici gruplarının bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi ve planlaması çalışmaları hakkındaki algıları ile verimliliğin artırılması konusunda ortaya çıkan sonuçlara göre teşhis ve çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlama

**THE EFFECT OF CAREER PLANNING ON LOGISTICS SECTOR
EMPLOYEES: A RESEARCH ON PRIVATE LOGISTICS FIRMS**

Gülçin BURCU

Department on Business Administration, Master Thesis, 2018

Supervisor: Prof. Dr. Özkan ÜNVER

ABSTRACT

In this study it has been aimed to research either individual or organizational career management and career planning studies in public sector from an employee's viewpoint about which many studies have not been carried out until today. In line with this purpose theoretic part of the research has been prepared by means of applying to relevant literature and also application survey has been applied to employees of Cargo company for application part.

In consequence of this research, diagnosis and solution suggestions have been offered about employees and executive groups individual and organizational career management and planning studies and increasing of productivity in public sector according to results obtained.

Keywords: Career, Career Management, Career Planning

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme tanımının dünyada konuşulur olması ile birlikte piyasalarda görülen rekabet artışı; şeffaf, esnekliğe sahip ve daha yalın örgüt olgularını da konuşulur hale getirmiştir. Şirketlerin insan kaynakları birimleri kısa ve uzun vadeli planlar yaparak, personel seçimi, kariyer planlaması, örgüt içi eğitimler ve kariyer yönetimi gibi konulara öncelik vermeye başlamışlardır.

Kariyer yönetimi, bireyin yapmakta olduğu işte kendisini geliştirerek daha etkin olmayı sağlama sürecidir. Aynı zamanda kariyer, planlanıp, yönetilmesi sureti ile başarıya ulaşılması konusunda örgütün de desteklediği bir etkinliktir. Şüphesiz ki yetiştirilmiş nitelikli bireyler örgütü daha etkin yapacaklardır. Ayrıca son yıllarda kariyer yapma arzusu içinde bulunan kişilerin maddi beklentilerin üzerinde saygınlık elde etme amacıyla da kariyer sahibi olma arzusu görülmektedir.

“Kargo sektöründe kariyer planlamasının çalışan bireyler üzerindeki etkisi : Özel kargo firmaları üzerine bir araştırma“ adlı tez çalışmasının tüm bölümlerinde kariyer, kariyer yönetimi, kariyer planlama olguları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın dördüncü bölümünde, Türkiye’de taşımacılık sektörünün tarihsel gelişimi, operasyonel faaliyetleri, kargonun organizasyon yapısı ve işe alım süreçleri hakkında paylaşımlarda bulunulmuştur. Son olarak beşinci bölümde, çalışanların gözünden kargoda kariyer olgusunun anket araştırmasına ait sonuçlarının istatistiki analizine dayalı tespitler yapılmış ve bunlara sonuç ve öneriler getirilmeye çalışılmıştır. Taşımacılık sektöründe gerek çalışan gerekse yönetici konumunda mevcut kariyer planlaması ve yönetimine olan bakış açılarının aynı olup olmadığı bu araştırma sonucu ile irdelenmiştir. Varılan sonuçların ise sektörün genelinde var olan durumun tespit edilmesi düşüncesi ile sunulan çözüm önerilerinin sektörün genelini kapsadığı düşüncesi ile araştırmanın önemi ortaya konmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1 Kariyer İle İlgili Temel Kavramlar

1.1.1 Kariyer Kavramının Tanımı

Kariyer, bireylerin çalışma hayatları boyunca belirli bir iş alanında deneyim, yetenek kazanarak ilerlemesidir.

Kariyer, çalışanların tüm çalışma hayatları süresince planlayıp, izleyebileceği bir süreç olarak tanımlanabilir.

Kariyer, bir bireyin planlayıp hedeflediği yaşam standardına ulaşabilmesi için yaşamı boyunca elde ettiği deneyimleri, yeteneklerini ve almış olduğu eğitimlerin tamamını kapsamaktadır (Koç, 2015, s:3).

Kariyer bir iş görenin çalışma yaşamı boyunca izleyebileceği görevler dizisidir (Karataş, 2010, s:142).

Bu tanımlara göre kariyer, tüm yaşantı süresince gerçekleştirilen etkinlikler olup, bireyin seçmiş olduğu işte ilerleyerek, daha fazla para kazanma arzusu ile sorumluluk alıp, itibar ve saygınlık elde etmesi şeklinde ifade edilebilir.

Kariyer aynı zamanda bir ilerleme demektir. Söz konusu seçilen bir örgütte dikey hareketlilik olarak anlaşılabilir.

1.1.2 Kariyer Kavramının Kapsam Ve Önemi

Kariyer kavramının odak noktası insan olup, psiko-sosyal boyutu ön planda olmaktadır. Bireyin kariyeri, çalışma hayatı boyunca üstlendiği görevin yanında bu göreve ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzuları ve beceri düzeyini de göz önüne alarak değerlendirilmesi gereken bir olgudur (Aytaç, 2005, s:13).

Kariyer olgusu, çalışanların, çalışma hayatları boyunca edindikleri tüm deneyimleri ve buna bağlı olarak var olan ihtiyaçlarını içine almaktadır. Bunlar,

- Kariyer olgusu, çalışanın tüm çalışma hayatını kapsar.

- Çalışanın iş yaşamı süresi boyunca kariyeri birçok aşamadan geçmektedir.
- Bireyin kariyeri, çalışmakta olduğu iş yerinde farklı görevler alması sonucunda edindiği deneyimleri ifade eder.

Kariyer, bireyin çalışma hayatı boyunca işiyle ilgili deneyimlerine ve hedeflerine ulaşma isteğini kapsamaktadır. Kariyer kavramının kapsadığı içerikleri kısaca özetlemek mümkündür:

a) Kariyer, kişinin çalışma hayatının başından sonuna kadar yani emekliliğine kadar olan süreyi içine alır.

b) Kişinin çalışma süresi boyunca kariyeri çeşitli aşamalardan geçmektedir.

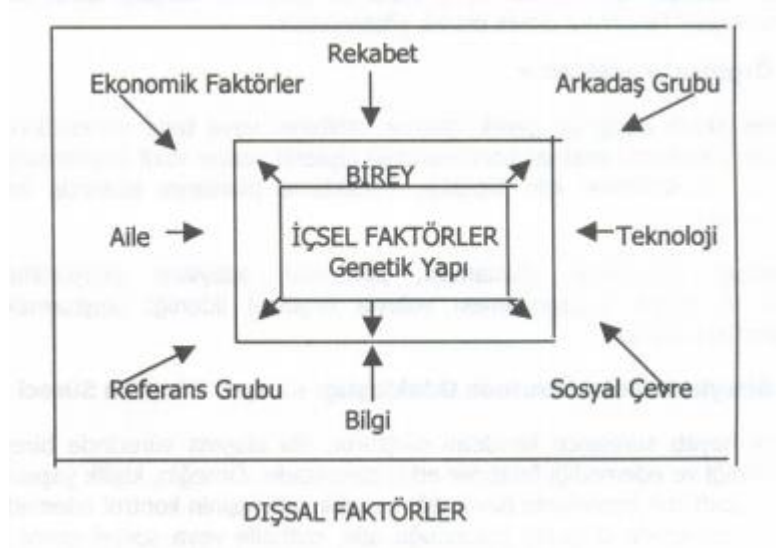
c) Kariyer, bireyin tüm davranışlarını kapsar.

d) Kariyer, çalışma yaşantısı boyunca farklı örgütlerin farklı alanlarında faaliyet gösteren işlerde çalışmayı ifade eder (Şahinöz, 2006, s: 9).

Kısacası kariyer olgusunun, bireysel ve örgütsel hedefler ile doğrudan bağlantılı olduğu ve bu açıdan örgütler ve bireyler için büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

1.2 Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Birey yaşamı boyunca kendini devamlı geliştirme sürecinde olacaktır. Ve bu süreç içinde kontrol edebildiği ya da edemediği etkenler var olacaktır. Örneğin, genetik yapısı içinde yer alan kişiliği, zekası, yetenekleri ya da içinde bulunduğu sosyoekonomik durumu, ailesi kontrol edemediği faktörler içinde yer almaktadır. Bunlara karşılık kariyer seçiminde bu faktörler içsel ve dışsal olarak incelenebilir (Eryiğit, 2000, s:14)



Şekil 1.1: Kariyer tercihinde bireyi etkileyen faktörler (Eryiğit, 2000, s:14)

Bu faktörlerden ilki ve en önemlisi kişiliktir. Bireyin yaşamı boyunca kendisine katkıda bulunan duygu, düşünce, becerileri, ilgi alanları kariyer sürecinde etkin rol oynamaktadır.

1.2.1 Kişilik

Bireyin kişiliğine uygun bir meslek edinmesi, hayatı boyunca mutlu olmasının, iyi bir kariyer edinmesinin önemli unsurlarından bir tanesi olduğu ve bireylerin meslek seçimlerini kişilik yapılarına göre belirlediklerinde kendilerini daha mutlu ve yaptıkları işte daha yetkin hissedebilecekleri düşünülmektedir.

Bireyin kişiliğinin gelişme evresinde Anna Roe bir çalışma yapmış olup, bu çalışmaya göre bireylerin çocukluk evresinde gelişme gösteren sosyalleşme istekleri yetişkinlik dönemine geldiklerinde kariyer seçimlerini etkilediği sonucuna varmıştır (Erdoğan, 2003, s:162).

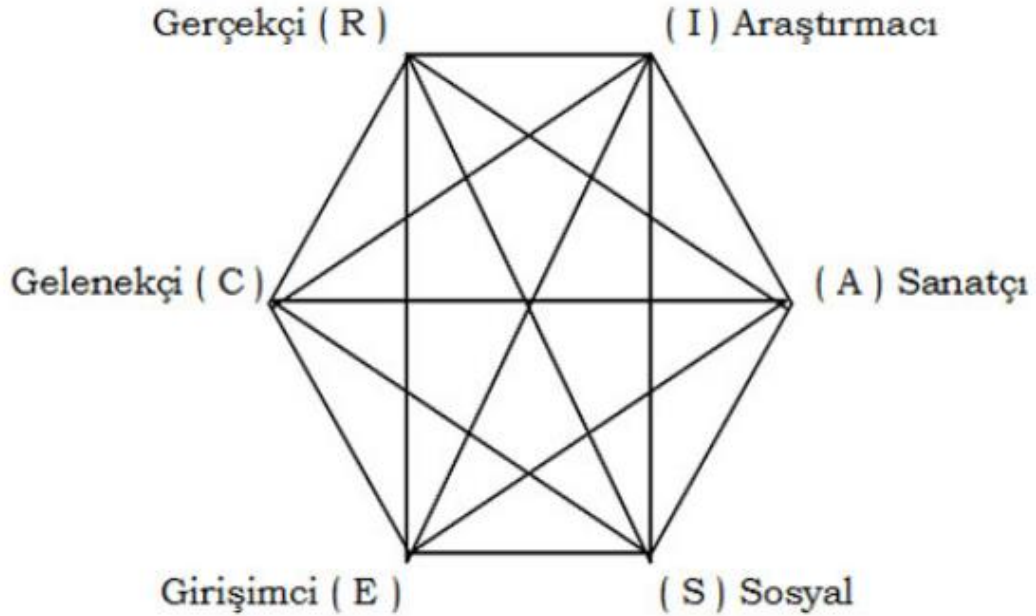
1.2.1.1 Kişilik Kuramları

Bireylerin kariyer hayatını ve iş yaşantılarına dair yapmış oldukları seçimlerini etkileyen kişilik olgusu üzerine çalışmalar yapılmıştır. Bu kişilik olgusuna dair çalışma yapılan kuramlar şu şekildedir;

1.2.1.1.1 Holland'ın Kişilik Kuramı

Bu kurama göre insanlar meslek seçimlerinde bulunurken 6 farklı kişilik tipine ayrılarak, seçimlerini bu kişilik tiplere göre yaptıklarını belirtmiştir. Holland, mesleki yeterlilikler hakkında yeterli bilgiye sahip olan bireylerin, yeteri kadar bilgi birikimi olmayan bireylere kıyasla daha doğru meslek seçimler yaptıklarını kanıtlamıştır. Ayrıca bireylerin sadece bu bilgi birikimlerinden değil dış etkenlerden de etkilendiğini ileri sürmüştür.

Holland yapmış olduğu bu araştırmaları “Dünya Meslekler Haritası” adı altında bir grafikte toplamıştır (Koç, 2015, s:8)



Şekil 1.2: Holland Kişilik Tipleri (Kuzgun, 2014)

Holland'ın inceleme sonuçlarına göre belirlediği 6 kişilik tipi şu şekildedir; (Koç, 2015, s:9)

1.2.1.1.1 Realistik Tip

Realistik tipler, toplumsal gerçekleri olduğu gibi kabul eden, ayakları yere basan somut olgulara önem veren kişilerdir. Sosyalleşmeyi pek sevmeyen ve çevreye karşı çok duyarlı olmayan realistik tiplerin genel özellikleri şu şekildedir;

- * Genellikle mekanik olan işlerle uğraşmaktan zevk alırlar.
- * El becerileri genel olarak gelişmiştir.
- * Tarımsal veya açık hava faaliyetlerinden yer almayı tercih ederler.

1.2.1.1.2 Gelenekçi Tip

Gelenekçi tipler, düzen esasını baz alan işlerde yer almayı seven, veriler üzerinden hareket eden ve başarıya önem veren kişilik tipleridir. Bu tiplerin genel özellikleri şu şekildedir;

- * Düzen esasını sevmelerinden dolayı ofis işlerinde çalışmaktan hoşlanırlar.
- * Sayısal verilerle uğraşmayı severler.
- * Yönlendirilmekten, işlerini başarı ile tamamlamaktan ve detaylar ile uğraşmaktan zevk alırlar.

1.2.1.1.3 Yaratıcı Tip

Yaratıcı tipler, kurallardan çok hoşlanmayan, güzel sanatlar konusunda yetenekli olan ve özgür düşünceye önem veren tiplerdir. Etkinliklerde yer almaktan hoşlanan bu tiplerin genel özellikleri şu şekildedir;

- * Yaratıcıdır, yeteneklerini bu yönde kullanmaktan hoşlanırlar,
- * Hayalperesttirler.
- * Sıradan olan şeylerden hoşlanmazlar.

1.2.1.1.1.4 Sosyal Tipler

Sosyal tipler, başkalarına yardım etmeyi seven kişilik tiplerindedir. Bu tipler, eğitime önem verirler. Kişilik özellikleri şu şekildedir;

- * Arkadaş canlısı olmayı tercih ederler.
- * Öğretmen ya da doktorluk gibi meslekleri seçerler.
- * Sözel olarak becerileri gelişmiştir.

1.2.1.1.1.5 Araştırmacı Tip

Araştırmacı tipler, sayısal verilere olan eğilimleri fazla olan, gözlem yapmayı seven, bilimsel gerçeklere merak duyan bireylerdir. Bu kişiler;

- * Çevresinde olan olaylara karşı merak duyarlar.
- * Bilimsel araştırmalara katılmaktan zevk alırlar.
- * Çalışkandırılar.
- * Biyolojiye ve fiziğe ilgi duyarlar.

1.2.1.1.1.6 Girişimci Tip

Bu kişilik tipi, öz güvenleri yüksek ve enerjiktirler. Risk almayı seven bu tiplerin genel özellikleri şu şekildedir;

- * Hırslıdırlar.
- * Öz güvenleri yüksek olduğundan insanları ikna etmekten ve onları yönetmekten hoşlanırlar.
- * İnsanlar ile iletişimde olmaktan zevk alırlar.
- * tutkuludurlar.

* Lider ruha sahiptirler.

1.2.1.1.2 Carl Gustav Jung'un kişilik tipolojisi

Kişiliğin temelinde ilkel, doğuştan ve bilinç dışı nitelikler olduğunu ifade etmektedir. Kişilik bilinçli ya da bilinç dışı tüm duygu ve düşünceleri kapsar. Jung'a göre kişilik gelişimi kalıtsal temellere bağlıdır ve kişilik gelişiminde amaç, benliğin oluşumudur (Aytaç, 2005:111).

Jung kişiliği sekiz boyutta incelemektedir. Bunlar şu şekildedir: (Geçtan, 1995, s:199-201)

1) Dışadönük Düşünen Tip: “Bu tipte bir insanın yaşamına nesnel düşünceler egemendir. Enerjisini öğrenmeye ve nesnel dünya hakkında bilgi toplamaya yönelten bilim adamı bu tipe örnek olarak gösterilebilir. Dışadönük düşünen tip insan, duygusal yönlerini bir yana ittiğinden, diğer insanlara soğuk ve kendini beğenmiş biri izlenimini verebilir.”

2) İçedönük Düşünen Tip: “Bu tipte insanın düşünceleri kendine dönüktür. Kendi benliğinin gerçekliğini araştıran bir filozof bu tipe örnek oluşturabilir. Aşırı durumlarda, araştırmalarının sonucuyla gerçeklik arasında bir ilişki olmayabilir, giderek gerçeklikten kopabilir ve şizofrenik olabilir. İçedönük düşünen tip, dışadönük düşünen tip gibi, kendisini duygularından korumak için onları bilinç dışına itmiştir. Duygusuz ve uzak bir insan izlenimini verir, düşünceleriyle baş başa kalmak ister. Kendisi gibi olan birkaç yakın dostunun dışında, insanlar onu pek ilgilendirmez. Genellikle inatçı, bildiğini okumak isteyen, hoşgörüsüz, gururlu, çevresindekilere küçümseyici tutumları olan, iğneleyici ve yaklaşılması güç bir insandır.”

3) Dışadönük Duygusal Tip: “Duyguların düşüncelere egemen olduğu bu tipe kadınlar arasında daha sık rastlanır. Durumlar değiştikçe bu tip insanların duyguları da değiştiğinden, kaprisli olma eğilimindedirler. Ortaya çıkabilecek küçük bir değişiklik duygularının değişmesine neden olur. Duygusal, sürekli kendilerinden söz eden, gösterişi seven, duygusal tepkileri oynak ve değişken kişilerdir. İnsanlara kolay bağlanırlarsa da bu bağlar geçicidir, sevgileri kolayca öfke ve nefrete dönüşebilir.

Çevrelerinde olan her olaya, özellikle moda olanlara kolayca katılırlar. Düşünce işlevleri genellikle iyi gelişmemiştir.”

4) İçedönük Duygusal Tip: “Bu tipe de kadınlar arasında daha sık rastlanır. Bu tip insanlar duygularını dış dünyadan saklayan, sessiz, ilgisiz, ilişki kurulması ve anlaşılması güç kişilerdir. Genellikle melankolik bir havaları olmasına karşılık, aynı zamanda, kendine yeten ve iç huzuru olan kişiler izlenimini de verebilirler. Gerçekte derin ve yoğun duygularla dolu olduklarından, arada bir ortaya çıkan duygusal patlamaları çevrelerindeki insanlarda şaşkınlık yaratır.”

5) Dışadönük Duyusal Tip: “Daha çok erkeklerde rastlanan bu tipler, gerçekçi, pratik ve aklıma koyduğunu yapan kişilerdir. Dış dünya gerçekleriyle ilgilenir, ancak bunların ne anlama geldiği üzerinde fazla düşünmezler. Zevk ve heyecan veren şeyleri severler, ama duyguları yüzeyseldir. Dış dünyadan gelen uyaranlara dönük yaşarlar. Duyulara yönelik tutumlarından ötürü, bu kişiler arasında ilaç tutkusu ve cinsel davranış sapmaları daha sık görülür.”

6) İçedönük Duyusal Tip: “Dış dünyadan uzak durmayı yeğleyen bu tipler kendi duyularına yönelirler. Kendi iç dünyalarını dış dünyadan daha ilginç bulurlar. Dıştan gözlemleyene, sakin, edilgin ve davranışlarını denetim altında tutan biri izlenimini veren böyle insanlar, duygu ve düşüncelerinin kısırlığından ötürü diğer insanların ilgisini çekmezler.”

7) Dışadönük Sezgili Tip: “Genellikle kadınlarda rastlanan bu tip oynak ve tutarsız bir karaktere sahiptir. Sürekli olarak dünyadaki yenilikleri izleme çabası içindedirler, ancak bir konuyu bitirmeden bir İkincisine başlarlar. Bunun nedeni, düşünce işlevinin kısırlığından ötürü davranışlarına sezgilerine göre yön vermeleridir. Büyük bir istekle başlattıkları dostlukları sürdürmez, aynı işte uzun süre çalışamazlar.”

8) İçedönük Sezgili Tip: “Bu tipteki insanlara genellikle sanatçılar arasında rastlanır. Bu tipte bir insan çevresindekiler tarafından çözülmesi güç bir bilmece gibi algılanır. Kendisine göre ise değeri anlayamamış bir dahidir. Törelere ve dış gerçeklerle ilişkisi olmadığından insanlarla da iletişim kuramaz. Anlamını kendisinin de bilmediği

bir imgeler dünyasında yaşar, ama bu imgelere duyduğu ilgi sürekli olmadığından bir sonuca ulaşamaz.”

1.2.2 Zeka

Zeka, doğuştan var olup, zamanla kazanılan yeteneklerin toplamıdır. Aynı zamanda düşünme, algılama, analiz etme ve sonuç çıkarma durumlarının tamamı da içeren bir zihinsel kapasitedir (Saygılı, 2014, <http://www.egitimtercihi.com/spot/16299-zekanin-tanimi-ve-turleri.html>).

Dolayısıyla zekanın meslek yaşamındaki önemi ve başarısı yadsınamayacak kadar önemli olduğu kanısına varılabilir.

1.2.3 İlgi ve Yetenekler

İlgi, kişilerin hoşlandığı faaliyetlere yönelerek yapmakta olduğu tercihlerini kapsar. Dolayısıyla bireylerin, sevdikleri veya ilgi duydukları alanlara yönlendirilerek bu ilgilerini küçük yaşlarda tanımlarına yardımcı olunması ilerde kariyer seçimlerine de yardımcı olabilir.

1.2.4 Aile Ve Sosyal Çevre

İnsanların kendi sosyal çevreleri, ailesi ile olan iletişimleri, sahip oldukları toplumsal bakış açıları ya da sosyo-ekonomik düzeyleri kariyer seçimlerini etkileyen temel faktörlerdir. Dolayısıyla bireylerin mesleklere olan bakış açıları toplumlar arası farklılık gösterecektir. Bundan dolayı bireyler içinde bulunduğu sosyal geçmişine göre değerli olarak kabul edilen meslekleri seçme eğiliminde olacaklardır.

1.3 Kariyer Aşamaları

Bireylerin, iş hayatlarının başlangıcından sonuna kadar olan süreyi ifade eder. İnsanlar bir işte çalışıp ayrıldıktan sonra yaptıktan sonra farklı bir işe girdiklerinde tüm kariyer aşamalarının başına dönerek tekrar yaşar. Bu sebeple bireyin işe başladığı yaş

kariyer başlangıcı olarak kabul etmekte ve son derece önem arz etmektedir (Şahin, 2009, s: 7).

Kariyer aşamaları kişi gelişimi ile yakından ilgili ve yararlıdır. Buna örnek olarak;

a) Kişiler yaşamlarında meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olabilirler.

b) Değişik problemler ile karşılaşıldığında bu problemler ile baş edilebilecek değişik beceriler kazanabilirler.

c) Aşamalar arası geçişler zor olacağından, bu geçişlerin farkında olarak süreçlerin zorluğu azaltılabilecektir.

1.3.1 Keşif (İş Öncesi Dönem)

Bu dönemde kişiler kariyerleri ile alakalı eğitimler alırlar. Ve eğitimin sonunda kazanılacak olan hedefler belirlenir.

Bireyin ilişkide olduğu insanlar, iletişim araçları, kişisel gözlemleri de genç bireylerin meslek seçimlerini etkileyen bir dönemdir.

Genel kaniya göre 20'li yaşların ortasına kadar devam eden bu süreç, bireyin eğitim hayatını tamamladıktan sonra çalışma hayatına başlaması ile sona erecektir. (Aytaç, 2005, Aktaran: Koç 2015, s:18)

1.3.2 İşe Başlangıç Dönemi

İşe başlangıç dönemi iş aranması ile başlar. Ve bu dönem en az 5 yıl sürer. İş bulup, yerleşme, öğrenme ve çalıştığı yerde kabul edilme sürelerinin tamamını kapsamaktadır. Bu dönem belirsizlikler söz konusu olmakta ve karşısına iki temel sorun çıkabilmektedir. Birincisi mevki edinme, ikincisi çalışma ortamında kendini kanıtlamadır (Aytaç, 2005, s:65).

Bu dönemi 3 başlıkta incelemek mümkündür.

1. Keşfetme – Arama : Ülkemiz için bu dönem önem arz etmekte olduğundan, hali hazırda işsizlik oranının yüksek olması sebebi ile bazı kişiler için iş bulma sürecinde sıkıntılar görülebilmektedir. Ülkemizde iş bulma nedenlerinin başında ekonomik zorluğun getirdiği sebepler yer almaktadır. Gelişmiş ülkelere nazaran ülkemizin iş şartları, bireylerin istedikleri niteliklerde ya da çalışma koşullarında iş arama olanağına izin vermemektedir. Bu yüzden bu aşamanın doğru hedeflerin belirlenmesi gelecekteki yaşayacağı iş hayatında kolaylıklar sağlayabilecektir.

2. Bulma : Birey aramakta olduğu işi bularak çalışmaya başlamıştır. Artık çalışmakta olduğu işi tanımaya başlayıp, kendisi ve işi arasındaki uyumu yakalamaya çalışmaktadır. Bu süreçte iş hayatında aradığını bulamayan veya içinde bulunduğu yeni çevreye ayak uyduramayan kişiler bazı sorunlar yaşayabilmektedir.

3. İşte Uyum ve İlerleme : Birey artık deneyim edinmeye başlamış ve çevresi ile uyum ile çalışmaktadır. Artık hedeflerini bir ileri noktaya taşımaya başladığından mesleki olarak ilerlemektedir. Bu süreçte artık verimliliği üst noktalara gelen birey, örgüt içindeki yetki ve sorumluluğunu arttırmak isteyecektir (Bayraktaroğlu, 2003, Sabuncuoğlu, 2000).

1.3.3 Kariyer Ortası

Kariyer ortası döneminde, başarı ve saygınlık gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Birey ne istediğini, nasıl nitelikli olacağını ve yapması gereken fedakarlıkları bilerek karar vermesi gerekmektedir. Aksi takdirde birey depresyona girebilir, işini kaybedebileceği ya da iş verimliliği düşebilir. Yapılan araştırmalar da bireylerin her yaş grubunda ve her basamakta bu tarz sıkıntılarla karşılaşıldığını göstermiştir (Koç, 2015, s:20). Böyle duruma düşen kişinin çalışmakta olduğu iş yerinin ona ne yapması gerektiği konusunda süreç atlatılana kadar destek olmalıdır.

Birey, bu süreçte artık öğretici olamaya başlayarak, yapmakta olduğu işte risk alıp, bunu yönetebilir hale gelebilir. Aynı zamanda her türlü zorluk ile başa çıkabilir, başkalarına da bu konuda destek olabilir.

1.3.4 Kariyer Sonu

Kariyer yaşamında sona gelinen kariyer sonu olgusu, ülkemiz için de en uzun aşamalardan birisi olduğu düşünülmektedir. Bu dönemde artık öğrenmenin yavaşladığı ve bireylerin iş hayatında edindikleri tecrübelerle çalıştıkları görülebilmektedir.

Bu aşamada yükselme eğilimi oranı düşerek, birey artık emekliliğine odaklanır ve emekli olduğunda ne yapacağını düşünmeye başlar. Bu aşamada işe olan ilgi azalarak kariyer durgunluk ve gerileme sürecine girer. Ülkemizde emeklilik yaşının düşük olması sebebi ile emekli olan bireylerin bir kısmında çalışma isteği ve gücü devam edebilir. Ya da ekonomik olarak yetersiz kalınması durumlarında da bireyler emekli olduktan sonra çalışmaya devam edebilirler. Gelişmiş ülkelerden olan İngiltere gibi ülkeler de ise kariyerin sonlanması ve emeklilik aynı anda olabilir. Çünkü emeklilik yaşı yüksek ve ekonomik yeterlilik olarak bireyler çalışmaya ihtiyaç duymazlar (Sabuncuoğlu, 2000).

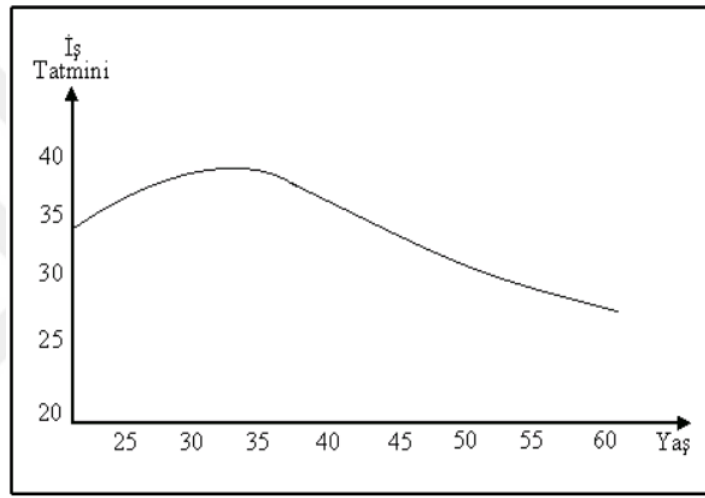
Tablo 1.1: Kariyer aşamalarında yer alan gereksinimler (Aytaç 2005, Aktaran: Koç 2015, s:21)

Aşama	Görev ihtiyaçları	Duygusal ihtiyaçlar
Deneme	1. Çeşitli iş eylemleri 2. Kendini keşif	1. On iş seçenekleri arama 2. Yerleşme
Kurma ve ilerleme	1. İş talebi 2. Özel bir alanda yetenek geliştirme 3. Yaratıcılık ve yenilik geliştirme 4. Üç ila beş yıl sonra yeni alana geçme	1. Rakiplerle ve rekabetle karşılaşma başarısızlıkla yüz yüze gelme 2. İş/aile sürtüşmeleri ile karşılaşma 3. Destek 4. Bağımsızlık
Kariyer ortası	1. Teknik yenileme 2. Başkalarını eğitmede ve yönlendirmede yetenek geliştirme 3. Yeni yetenekler gerektiren yeni işe geçme 4. İş ve örgütteki rolü hakkında daha geniş bir bakış açısı edinme	1. Orta yaş hakkında hislerinin belirtme 2. İş, aile ve topluma karşı kendisini yeniden düzenleme 3. Kendini hoş görmeyi ve rekabeti azaltma
Kariyer sonu	1. Emeklilik planları yapma 2. Güç rolünden danışmanlık rolüne geçme 3. Başarılı olanları belirleme ve geliştirme 4. Örgüt dışında aktivitelere başlama	1. Kendi işini başkaları için bir platform olarak görmek için destek ve danışmanlık 2. Organizasyon ötesi eylemlerde bir kimlik duygusu geliştirme

1.3.5 Emeklilik (Azalma)

Emeklilik, kariyerin son bulma halidir (Aydın, 2007, s:18). İş tatmini azalan bireylerin çalışma istek ve motivasyonları azalmaktadır. Ayrıca bireyin yaşı ve işle ilgili doyum noktası birbiri ile ilişkili olduğu da gözlemlenmektedir.

Bu dönemde bireyler işten ayrılmak konusunda karar verme sürecini tamamlamışlardır. Bireylerden bazıları ise emekliliğin sonunda karşılaşılabileceği sıkıntıları da düşünmeye başlarlar. Kimisi ise, o güne kadar kazandığı deneyimleri genç yönetici adaylarla paylaşmayı tercih ederler.



Şekil 1.3: İş tatmini ve yaş arasındaki ilişki (Kurtoğlu, 2010)

Yukarıda yer alan şekilden anlaşıldığı gibi 30-35 yaş arasında bireyin verimliliğinin arttığı görülmektedir. Bu dönemde çalışma isteği de üst seviyelerdedir. Ancak 50-55 yaş aralığına gelindiğinde çalışma isteği ve verimlilik düzeyi düşmüş ve bireyler emeklilik dönemine girmişlerdir (Kurtoğlu, 2010, s:11).

1.4 Kariyer Sorunları

Günümüzün değişen şartlarına karşılık gerek ilişkilerde gerekse çalışma biçimlerinde kariyer sorunları ile karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu sorunlar bireylerden kaynaklanabileceği gibi özel çalışma şartları gerektiren işlerden de kaynaklanıyor olabilir. Fakat iyi planlamalar ile bu sorunların üstesinden gelinip, ortadan kaldırılabileceği söylenebilir.

gün artması sadece iş gücü piyasasını değil aile içi yapıların değişmesine de neden olabilmektedir. Artık eşlerden sadece erkeğin değil kadının da kariyere dayalı gelecek planları yaptığı gelecek planları ve aile yapıları ortaya çıkabilmektedir.

Çift kariyerli eşlerde en çok karşılaşılan sorunlar arasında; gelecek planlamada yaşanan uyumsuzluklar ve çocuklara ayrılması gereken zamanlarda yapılan programlamalarda uyumsuzluklar gibi nedenler görülebilmektedir. Bu tarz sorunların çözümünde ise artık birçok danışmanlık hizmetleri görev almakta, yardımlarda bulunmakta ve bazı önlemler almada örgütlerin de desteği ile çözümler üretilebilmektedir (Aytaç, 2013).

1.4.3 Ay Işığı (Moonlighting)

Bir kimsenin düzenli istihdam içerisinde olup, gelir yetersizliği ya da tecrübe kazanmak veya farklı nedenler nedeniyle, esas işinin yerine ikinci veya üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Bireyin bir veya fazla işte çalıştığı durumlarda aradaki denge sağlanamaz ise bu durum farklı sonuçlar doğurarak, hangi işin kendisi için daha önemli olacağına karar vermeyi gerektirebilir (Şahinöz, 2006, s:25).

1.4.4 Çift Kariyerlilik

Bireyin birden fazla bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olması demektir. Kişinin farklı alanlarda kendisini geliştirip kazanmış olduğu deneyimler bu alanlardan birisinde kariyer yapabilme olanağı sağlasa bile, bireyin bunlardan birini seçip o yönde yönlendirmesi daha başarılı olmasına, hedeflerini gerçekleştirmede şansının artmasına katkı sağlayacaktır.

Her ikisinde de ilerlemek isteyen birey tüm enerjisini bu iki kariyeri arasında paylaşmaktaki, ancak birisinde ya da her ikisinde de elde edebileceği muhtemel bir başarıya ulaşamayabilecektir.(Bingöl, 2010, s:369)

1.4.5. Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar

Ülkemizde özelliklere kadınlara yönelik bir problem olan cinsiyet kaynaklı sorunların en başında gelmektedir. Kadınlar, toplum içinde kendilerine yüklenen roller gereği erkeklere kıyasla kariyer hedeflerine daha zor ulaşabilmektedirler. Özellikle aile içindeki yüklendiği sorumlulukları dolayısıyla da örgüt içinde cinsiyet kaynaklı ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler. Bu sebepler aynı zamanda “cam tavan” sorununa da dönüşmektedir. Söz konusu cam tavan, örgüt içinde kasıtlı ve keyfi olarak bir koyulan bir engeli tanımlamaktadır. Bu duruma istinaden çeşitli sebepler ileri sürülmektedir. (Tuncer, 2012, s:225) Bunlar;

- 1) Çocuk yetiştirilmesinde aktif rol almalarının gereği olarak var olan kariyer hayatlarına ara vermeleri,
- 2) Çalışma hayatı ve ev hayatı arasında denge kurmakta zorlanmaları,
- 3) Geleneksel olarak yöneticilik yeteneklerinin olmaması,

1.4.6. Bilgi ve Beceri Eksikliği (Yetenek Demodeliği)

Bilgi, bir konuda öğrenip, araştırma yoluyla elde ettikleri olgulardır. Örneğin etkili bir sunum yapma ile ilgili gerekli bilgilere erişilebilir. Ancak bu durum iyi bir sunum hazırlanabileceği anlamına gelmez, sadece konunun bildiği anlamını taşır.

Beceri, eğitim, bilgi ya da tecrübeler yoluyla edinilen bir kavramdır. Örneğin farklı bir eğitimi tasarlayabilmek için 'etkili bir sunum yapma' ile ilgili beceriler sergilenebilir. Beceriler öğrenilerek kazanılırlar. Herhangi bir konudaki beceri bilgi transferleri ile de geliştirilebilirler.

1.4.7. Gözden Düşme

Gözden düşmenin sadece bireye değil aynı zamanda örgüte de zarar vermektedir. Firmalarda sıkça karşılaşılan bir problem olan gözden düşmenin bu sebeplerden dolayı dikkatle ele alınması gerekliliği önem arz etmekte olup, buna neden olabilecek nedenler incelenip, söz konusu bu durum oluşmadan gerekli önlemler alınmalıdır. Bu problemin

ortaya çıkmasına örgütler de neden olabilmektedir. Bu yüzden sorunun çözümünde de firmalara iş düşmektedir.

1.4.8 Stres ve Tükenmişlik

Tükenmişlik sendromu olarak da adlandırılan bu durum hem çalışanları hem de örgütleri tehdit eden ve üzerinde dikkatle durulması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Anlam olarak kişinin fiziksel ve ruhsal olarak yaşadığı olaylara karşı hissettiği tükenmişlik hissidir. Bu durumun nedenleri arasında dikkat çeken unsurlar, terfi beklentisi, uzun saatler çalışma, işte tekdüzelik ve çatışma yer almaktadır. Bireyler böyle dönemlerde işe gitmek istemezler. Olaylara karşı duyarsızlaşırlar ve küçük olaylar karşısında hemen sinirlenebilirler. Buldukları göreve ilişkin kendilerini yetersiz görürler. Ve tüm bunlara karşı performanslarında gerileme görülebilmektedir (Yavuz, 2006, s:115).

Günümüzde hemen hemen her sektörde karşımıza çıkan stres ve tükenmişlik özellikle örgütlerin takibine aldıkları konular arasında yer almaktadır.

1.4.9. Mobbing

Çalışmakta olduğu işyerinde bireyin, bir ya da birkaç kişi tarafından bir ya da birkaç kişinin hedef alınarak yapılan ve devamlı bir şekilde duygusal bir saldırı, işte yıldırma, veya işten uzaklaştırma gibi amaçlar besleyen; kişilik değerlerine, mesleki konumlarına ve sosyal ilişkilerine zarar veren olumsuz davranışların tümüdür (Tınaz, 2006, s:11).

Mobbing'in nedenleri:

1. Yönetimlerin mükemmellik arayışlar: Çalışılan ortamların ve çalışanların yeterli görülmemesi nedeni ile yapılan baskılar.
2. Örgüt yapısında ki görülen köklü değişiklikler çalışanlar arasında farklar yaratarak, işten çıkarılmalar gibi durumlar çalışanlar üzerinde baskı yaratacaktır.
3. Etik değerlerin kaybolması, etik dışı davranışlara sebep olarak mobbing'e neden olacaktır.

4. İnsan ilişkilerinde başarılı olamayan yöneticiler, işyerlerinde gerginliklere sebep olarak, çalışma ortamlarında huzursuzluğa neden olabilecektir.
5. Çalışma ortamının ve yapılan işlerin strese maruz kalması çalışma ortamlarında gerginliklere neden olacaktır (Tınaz, 2006, s:12).

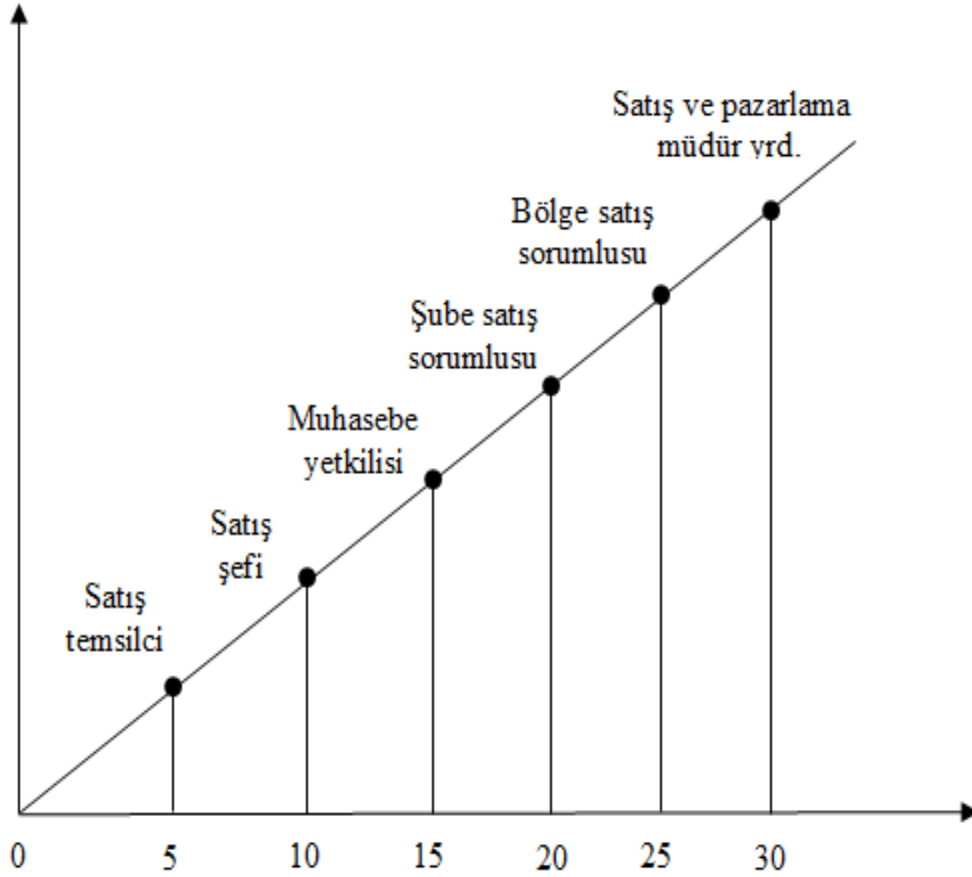
1.5. Kariyer Yaklaşımları

Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında yaşanan gelişmeler kariyer konusunu etkileyerek yeni kariyer yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Kariyer modellerini beş farklı grupta toplayarak incelemek mümkündür. 21.yy'da ortaya çıkan ilk model çalışanların örgütler de kendini o örgütün bir parçası olarak görmesi aynı zamanda var olduğu örgütün başarıları karşısında kişisel kariyer gelişimini birleştirdiği bir geleneksel yaklaşımdır. Fakat bu yaklaşım her geçen gün güvenilirliğini yitirmekte ve yeni yaklaşımlara geçilmektedir. İkinci kariyer modeli, çalışanların bir alanda uzmanlaşmayı seçerek istikrarlı bir şekilde ilerlemeyi hedef aldığı yaklaşımdır. Üçüncü kariyer modeli, farklı iş tecrübesi kazanmak için bireylerin farklı iş ve görevler üstlenerek denediği bir modeldir. Dördüncü model ise çalışanların hem bir işverene bağlı olarak çalışıp, aynı zamanda kendi işinde de çalıştığı kariyer modelini ifade etmektedir. Son olarak beşinci model ise kendi işini kurup yöneticilik yapmayı tercih ettiği bir girişimcilik modelidir. Geleneksel ve yeni kariyer modelleri arasında farklılıklar vardır. Öncelikle geleneksel kariyer yaklaşımlarında çalışanlar kendilerini örgütlere adanmakta, örgüt içinde yükselmeyi hedeflemekte ve yüksek ücret beklentisi içinde bireyleri tatmin etmek üzere kurulmuş olan bir modeldir. Ancak günümüz örgütsel yapılarda sınırların tam belirlenemediği, örgütler yerine kariyerde bireysel olarak çalışanların sorumluluklarında artış olduğu ve sahip olunan bilgilere dayalı gücün ön plana çıktığı çalışma ortamlarında yeni yaklaşım modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Koç, 2015, s:28).

1.5.1 Geleneksel Kariyer Yaklaşımları

Bireylerin tek bir meslek alanı seçip, kariyer hayatının sonuna kadar yalnızca dikey olarak ilerlemeyi hedeflediği bir kariyer planını ele alan bir yaklaşımdır. Örgütsel bir bakış açısı olarak ise tek basamaklı kariyer modeli olarak da adlandırılmaktadır.



Şekil 1.5: Geleneksel kariyer yolu (Pilavcı, 2007'den aktaran Koç, 2015 s:30)

“Geleneksel kariyere yönelik paradigma, çoğunlukla büyük örgütleri kapsayan bürokratik bir çerçeve sunar. Bu durum, 19. yüzyılın son çeyreğinde özellikle demiryolu ve çelik endüstrilerinde faaliyet gösteren çok büyük ve uzmanlaşmış işletmelerin ortaya çıkması ile başlamıştır. Bu yapıda yöneticiler kariyerlerini, çoğunlukla teknik uzmanlık kapsamında edinmişler ve en üst yönetim basamağına ulaşmaya kadar, sahip oldukları ticari ve yönetsel yetkinliklerinin tümünü kullanamamışlardır. Yaklaşık olarak 1860'dan 1970 sonlarına kadar geçen süre zarfında, örgütlerde sırasıyla işlevsel, bölümsel ve matris örgüt yapıları başarıyla uygulanmış; her bir yeni yapı, en üst düzey etkinlik ve verimlilik için gerekli olan ticari ve yönetsel yetkinliklerin artırılmasını zorunlu kılmıştır. Öte yandan bu dönemdeki tipik kariyer görüntüsü, genellikle aynı ya da çok

az sayıda işletme içinde, piramit şeklindeki yükselme basamaklarını tırmanma, şeklinde olmuştur” (Seymen, 2004, s:82).

Önceki dönemlere göre emek yoğun işlerde çalışanlar fazla rekabet içerisinde kendilerini bulmakta, eskisine göre iş bulma da zorluk yaşamakta ve buna karşın kariyer beklentilerinin karşılanamaması gibi problemler ile karşı karşıya kaldıkları düşünülmektedir. Zaman içerisinde tüm bu nedenlerin birbirlerini tetiklediğinin fark edilmesiyle söz konusu yeni kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulacağı öngörülmektedir.

1.5.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Geçmişten bugüne örgüt merkezli kariyer anlayışının yerine ben merkezli kariyer anlayışına dönüldüğü görülmektedir. Özellikle geleneksel yönetim dönemlerinde örgüt merkezli kariyer anlayışı, maksimum verimlilik amaçlanıp, örgüt ile bireysel kariyer başarısı birbirine bağlılığı söz konusuysen, yeni kariyer yaklaşımlarında ben merkezli bir kariyer anlayışı ve çalışanların kendi kariyerlerini kendilerinin yönetir duruma geldiği bir durum söz konusudur.

Yeni kariyer yaklaşımının dikkat çeken yönlerini incelersek;

- Kariyerde dikey hareketlilik yerine yatay hareketliliğin olması,
- Geleneksel modelin aksine iş değişikliklerinin daha sık yaşanması,
- Örgütsel bağlılıkların azalması,
- Örgütlerin yaratmış olduğu kariyer imkanlarının azalması,
- Uzun süreli iş garantisinde azalma,
- Başarı ölçüsü, kendi işini geliştirip, kazancını arttırmak olarak görülmesi (Koç, 2015, s:32)

Tablo 1.2: Geleneksel kariyer ile yeni kariyer yaklaşımlarının karşılaştırılması (Koç, 2015, s:32)

Boyut	Geleneksel kariyer	Yeni kariyer yaklaşımları
Hedef	Terfi, maaş zammı	Psikolojik tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay

Yönetim	Örgüt	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bilmek	Nasılı öğrenmek
Gelişme	Formal eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine güven

1.5.2.1 Sınırsız Kariyer Yaklaşımı

Kariyer beklentilerinde meydana gelen değişimler yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bu yüzden günümüzde şirketler yapısal değişimlere gidebilmekte olup, bu yapısal değişimlere örgütlerin küçülmesi, birleşmesi ya da satın alınması örnek olarak gösterilebilir. Sınırsız kariyer olarak tanımlanan bu sistemin yanında teknolojik gelişmeler ya da kişisel değerlerde yaşanan değişimler de yeni kariyer anlayışlarına yol açabilir. Bu nedenle dış kaynaklara olan eğilimlerde artış görülebilir, farklı yeteneklere sahip olan iş görenlere ve hızla gelişen teknolojiye ihtiyaçlar artmaya başlayabilir.

Sınırsız kariyer farklı anlamlarda da kullanılmaktadır. Bunlar; Başarıya ulaşmak için bireylerin kariyer olanaklarından sınırsız bir şekilde faydalanılmasıdır. Sınırsız kariyer yaklaşımı aynı zamanda hem geleneksel kariyer yaklaşımına bağlı hem de ondan bağımsız olarak örgütün de dışında bir kariyeri kapsar.(Kale, Özer, 2012, s: 175)

Sınırsız kariyer olgusu günümüzde diğer yaklaşımların aksine yaygınlaşmaktadır. Çünkü örgütler her geçen zamanda örgüt içindeki kullanılan kaynaklardan ziyade dış kaynaklara yönelmektedir. Teknolojinin hızlı gelişimi, firmaların bu gelişimlere zamanında ayak uydurabilmesi için dış kaynaklardan destek almasını zorunu hale getirmiştir.

1.5.2.2 İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı

Teknik ve yönetsel boyutları ifade eden iki basamaklı kariyer yolu, gerek çalışanların ilgi alanlarına gerekse yetenek ve ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş bir terfi sistemidir. Bu yaklaşım, çalışanların yönetsel olarak sorumluluk alıp, uzmanlık

bilgilerini arttırmalarına imkan vermektedir. Bu yüzden çalışanlar belirli bir yetenek düzeyine ulaştıktan sonra terfi etmeyi beklemektedirler. Fakat yöneticilik düzeyine getirildikçe teknik yeterliliğin yanı sıra insanlar arası iletişim ve ilişki gibi kavramsal beceriler de önem kazanmaktadır. Dolayısıyla üst kademelere getirilen teknik elemanlar başarısız olabilmektedirler. Bu nedenle teknik yeterlilikleri ile ön plana çıkan bireyler yönetici pozisyonuna getirilmeden önce belirli hazırlık aşamalarından geçmelerine yönelik çalışmalar yapılmasını gündeme getirmiştir (Dikili, 2012, s:477).

1.5.2.3 Esnek Kariyer Yaklaşımı

Esnek kariyerli işgücü, devamlı öğrenme isteği ve düşüncesinin yanında değişimlerle de baş ederek kendini yeniden keşfetmeye açık ve hazır bireylerdir. Bu yaklaşım iş görenlerin, firmaların değerlerinde değişikliklere de neden olmaktadır. İlki, geleneksel tanıtımda güven değişerek, haber verilmeden işten ayrılan bireylerin ihanet etmiş gibi algılamaktan vazgeçmelidir. Firma eğer iş görenlerin yeteneklerine ihtiyaç duymuyorsa, o zaman iş görenlerin de işletmeye ihanet etmiş olmayacağını anlamalıdır (Koç, 2015, s: 36)

Bir diğeri, kariyer ile ilgili görüşün değişmesi gerektiğidir. Daha öncelerinde tek yönde bir ilerleme hedef alınarak yalnızca bir alanda uzmanlaşmak hedeflenirken, farklı alanlarda da uzmanlaşmanın işletmelerin geleceği için daha önem kazandığıdır.

Son olarak, asıl amaç işletmenin müşterilerin istek ve değerlerine uygun hizmet sunamadığı durumda herkesin işsiz kalacağını anlaşılmamasını sağlamaktır (Pilavcı, 2007, s: 20).

Özetlemek gerekirse esnek kariyer yaklaşımı, bireylerin zamanla değişen iş koşullarına uyum sağlayarak deneyim kazanılmasıdır diyebiliriz.

1.5.2.4 Portföy Kariyer Yaklaşımı

Çalışanlar, yalnızca bir işletme ile anlaşıp onlarla tam zamanlı olarak çalışan bireyler olmaktansa bağımsız ve yapmış oldukları iş karşılığında ücret almayı tercih eden bireyler olarak çalışmaktadırlar. Burada artık iş gören birden çok işi yapan kişi olmaktadır. Dolayısıyla artık iş görenler tek bir işletmeye bağlı olan ve tek iş yapan bireyler olmamaktadır (Erdogmuş, 2003, s:170).

İKİNCİ BÖLÜM

KARIYER YÖNETİMİ

2.1 Kariyer Yönetiminin Tanımı

Kariyer yönetimi, bireylerin yetenek ve tercihlerini, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yapılan işlemler olup, aynı zamanda insanların kariyer planlamalarına ilişkin örgütleri tarafından desteklenmesidir.

Aynı zamanda hem örgüt hem de çalışanların yeteneklerine uygun olarak bir kariyer planlaması yapılması ve bunun yönetilmesini mümkün kılmak demektir. Bireylerin hedefledikleri kariyer planlarının hayata geçirilmesine uygun ortam yaratılmasıdır.

“Günümüz modern yönetim anlayışında, işletmelerin insan kaynakları bölümlerinden etkinlikle yararlanabilmeleri ve yeterli bilgi edinebilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerekse iş görenin iş tatmininin sağlanması açısından önem taşımaktadır” (Özel, 2007, s:1’den aktaran Erdoğan, 2007)

2.2 Kariyer Yönetiminin Amacı

İş görenlerin faaliyet göstermiş oldukları yerde planladığı kariyer adımlarında hangi aşamada olduğunu bilip, bir sonraki atacağı adımı için hazır bulunmasıdır.

Genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılan kariyer yönetimini ayrıntılı olarak incelenmesi gerekirse (Aytaç, 2005, s: 117);

Genel amaçları:

- a) Örgütün var olan ihtiyaçlarının giderilmesi,
- b) İhtiyaç duyulan deneyim sahibi çalışanlara sahip olmak,
- c) Bireylerin ihtiyaçların sağlanmasında destek olmak.

Özel amaçları:

- a) Bireylere ihtiyaç duydukları fırsatları tanımak,
- b) Hem örgütü hem de çalışanları ortak paydada buluşturmak,
- c) Bireylerin durgunluk sürecine girmelerine izin vermeden onları güdülemek,
- d) Çalışanların kendi gelişimlerine destek olmak.

2.3 Kariyer Yönetiminin Önemi

Kariyer yönetimi bireylerin doğru pozisyonlar için değerlendirilmesi ve desteklenmesi açısından önem arz etmektedir.

Kariyer yönetiminin başarılı olabilmesi için 4 önemli maddeden söz edilebilir.

- a) Kariyer yönetimi planlı olarak uygulanmalıdır.
- b) Örgütler kariyer yönetimini destekleyip gerekli alt yapıyı oluşturmalarıdır.
- c) Yöneticiler kariyer yönetim programlarına yeteri zamanı ayırıp önem göstermelidirler.
- d) Şirketler kariyer planlaması için çalışanlarının planlarına da uyum sağlamalıdır (Aytaç, 2005, s: 122).

Kariyer yönetimi insan kaynakları sisteminin içinde en önemli yeri almaktadır. Gerekli yetkinliklerin oluşturulması için gerek çalışmaları gerekse bilgi ve beceri düzeylerinde artışın örgütlerin rekabet düzeyini arttırmaktadır.

2.4. Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetimin bireysel ve örgütsel faydaları olarak 2 alt başlıkta incelenebilir (Sonnenfeld, 1984, s:4 aktaran Koç, 2015, s:41).

Kariyer yönetiminin örgütsel faydaları:

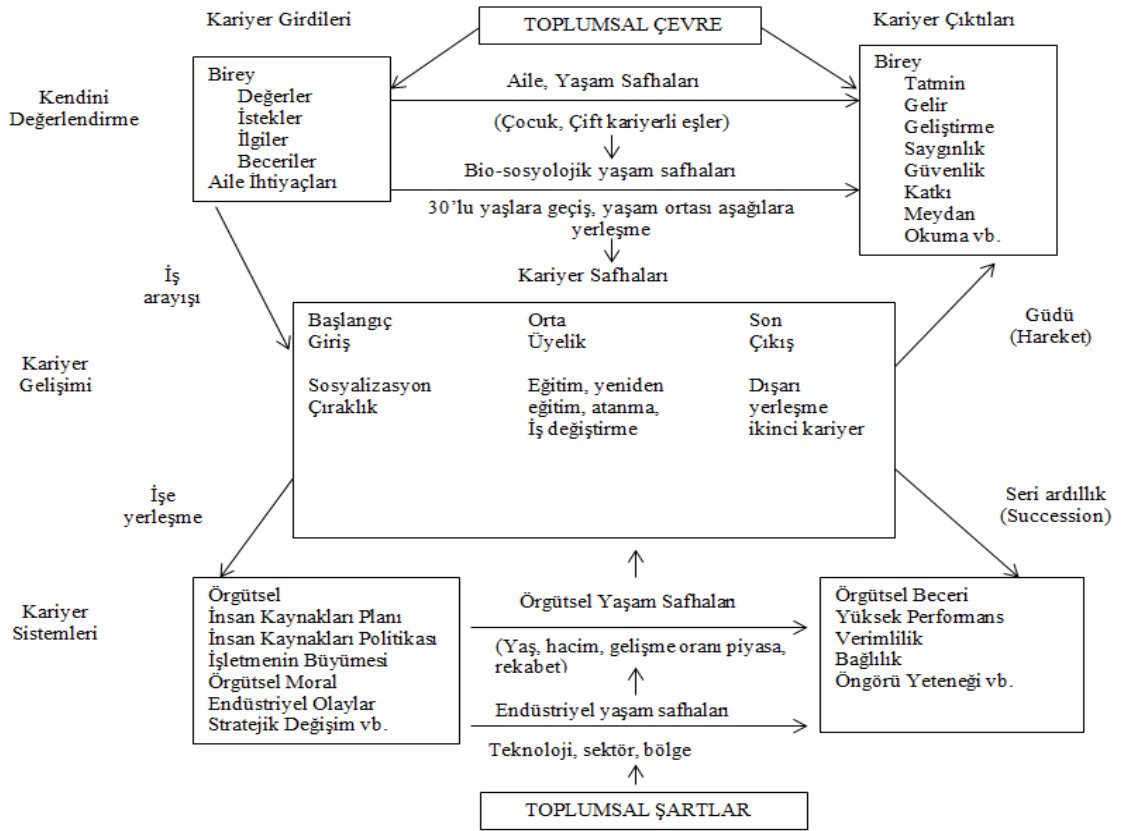
1. Gelecekteki doğabilecek olan insan kaynakları ihtiyaçlarının daha iyi teşhis edilebilmesine destek olmak.
2. Örgüt içi bilgi akışının hızlandırılmasına olanak sağlamak.
3. Kişisel düzeydeki değişimi daha iyi anlayıp, örgüt içindeki değişimleri kolaylaştırmak.
4. Bireysel değişimi destekleyip, kolaylaştırmak.
5. Firma içindeki uzmanlıkların daha iyi geliştirilmesi için izlenecek yol haritasını öngörmek.
6. Çalışanların gerçekleşmesi mümkün olmayan beklentilerini ortaya çıkarmak.
7. İş gücünün yaşanacak olan sıkıntılara karşı onları eğitmek ve harekete geçirmekte destek olmak.
8. Çalışmadaki başarının arttırılması.

Kariyer yönetiminin bireysel faydaları:

1. Önceden bilgilendirmeler yaparak olası kariyer tercihlerini yapılmasına katkı sağlamak.
2. Bireyin örgüt içinde kalma süresinin uzaması.
3. Bireyin sahip olduğu bilgisi, ilgi alanları ve hedefleriyle kendini tanımasına katkı sağlamak.
4. Farklı kariyer hedeflerine ulaşmada gerek duyulan güvenin, iş becerilerinin daha iyi belirlenmesi
5. Kişinin, iş yerindeki hayal kırıklığına uğrama olasılığını azaltmak
6. Birbiri ile çelişen kariyer hedeflerinin tutarlı hale getirilmesine uygun ortam yaratmak.
7. İş ve aile yaşamlarını da kapsayan kariyer hedeflerini gerçekleştirmek.
8. İş tatmini sağlamak.

2.5 Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer, bireysel olarak başlayıp değerlendirildikten sonra örgütsel katkıları ortaya çıkar. Sonuçta örgütlerin ve bireylerin karşılıklı iletişim ve etkileşimleri ile bireyin örgüt içinde yükselebileceği kariyer safhaları oluşacaktır (Koç, 2005, s:42).



Şekil 2.1: Kariyer yönetim elemanları (Sonnefeld, 1984, aktaran Koç, 2005, s:42)

Bu gibi nedenlerle Kariyer Yönetimi iki şekilde incelenebilir.

- Örgütün birey üzerinde odaklaşan Kariyer Yönetimi
- Bireyin kendisi üzerinde odaklaştığı Kariyer Yönetimi

2.5.1 Örgütün Birey Üzerine Yöneldiği Kariyer Yönetim Süreci

Bu süreçte örgüt, personeli odak alarak bir kariyer yönetim süreci uygulamaktadır. Örgüt birey üzerinde odaklaşarak onların kariyer yönetimini üstlenir, onların kariyer plânları yapmalarına yardımcı olur. Bunlar; terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik gibi kararlardır (Eryiğit, 2000, s:11)

İnsanların işe girip kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren süreç başlar. Çalışanlar ile örgütlerin çalışma uyumunun sağlanması amaçlanmaktadır. Bu süreçte örgütün politikalarının ve değerlerinin bilinmesi önem taşır. Örgüt bireylere iyi bir kariyer planlaması sunamaz ise kariyer yönetimi uygulanamaz. İşletme bireye gerçekçi

bir kariyer planı ve geliştirme programı sunmalı ve bireye kariyer planlaması yapmakta yardımcı olmalıdır. Böylelikle birey kariyer planlaması yapmakta güçlük çekmeyecektir. Sonuç olarak örgüt bireyin kariyer yönetiminin planını üstlenmeli ve yeni kariyer planlarını yapmalarına imkan vermelidir. Bu imkanlar terfi, yer değiştirme, iç işe alma, emeklilik veya işten çıkarma vb verilen kararlardır (Koç, 2015, s:43).

2.5.1.1. İç İşe Alma

Örgütte çalışana ihtiyaç duyulan pozisyonların, firmada çalışanlar arasından en uygun bireyin seçilmesidir. Ancak bir şirketteki açık olan pozisyonların çalışan personellerce kapatılmaya çalışılması zor olabilir. Bu sebeple işe alımlarda örgüt dışı alım yapması da gerekli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca açık pozisyonlar için her zaman örgüt içi kaynaklara başvurulması durumunda örgütün ilerleyen zamanlarında durağanlaşma başlaması da söz konusu olabilir (Küçük, 2012, s:20).

2.5.1.2 Terfi

Çalışanın örgütteki yetki ve sorumluluklarına bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanmasıdır. Terfi, kariyer yönetimin en önemli konularından birisidir. Bu yüzden örgüt terfi işlemini objektif ölçülere göre yapmalıdır. Böylece örgütün başarısı artacak, iş görenlerin motivasyonu ve örgüte olan güvenin ve bağlılığın artmasına neden olacaktır.

2.5.1.3 Yer Değiştirme

Çalışanın pozisyonunun, yetki ve sorumluluğunun ve bunlara bağlı olarak ücretinin değişmeden organizasyon içinde yatay değişiklik yaparak başka bir yerdeki göreve veya aynı işyerinde benzer nitelikteki bir göreve getirilmesidir.

2.5.1.4 İşten Çıkarma

Çalışanların belli bir süre sonra farklı sebepler ile işten çıkarılmasından yana kararlar alınabilir. Genel ve özel olarak işten çıkarma nedenleri olabilir. Genel nedenlere örnek olarak, ekonomik durgunluk, firmanın ekonomik durumu ya da küçülmesi gibi nedenler gösterilebilir. Özel nedenlere örnek olarak ise, personelin iş performansında düşüklük göstermesi, çalışma ortamındaki uyumsuzluk, gibi nedenler olabilir.

2.5.1.5 Emeklilik

Emeklilik, kişinin kendi kararı olmakla birlikte, örgütün yaş sınırlaması da emekliliği zorunlu hale getirebilir. Bunun yanında kişinin sağlık problemleri ya da başka işte çalışarak hem ücret hem emeklilik aylığı alma isteği gibi nedenler de emekli olma nedeni için örnek gösterilebilir.

2.5.1.6 Örgütsel Yedekleme

Yedekleme planlaması performansın artırılması amacıyla örgütü liderliğe taşıyacak değişkenleri değerlendirmeye ve geliştirmeye yönelik olduğundan, örgüt kültürü yedekleme planlamasının temelini teşkil etmektedir. Parçası oldukları örgütün geleceği ile ilgili kuşkuları olan ve kendilerini o örgüte ait hissetmeyen çalışanların yedekleme planlamasının da bir parçası olmaları beklenemez. Bununla birlikte yedekleme planlamasına katılan şirket çalışanlarının da, şirketin stratejisi ve gelecek planlarına, hangi pozisyonların önemli olduğuna ve bu pozisyonları geliştirmek için neler yapıldığına dikkat etmeleri gerekmektedir (Fulmer, Conger, 2004;s.224'den aktaran Akarsel, 2007, s:4).

Yukarıda belirtilen tanımlamaya ek olarak; örgütsel yedekleme, örgütlerde kritik pozisyonları doldurarak, bugünden gelecekteki yöneticilik gereklerinin belirlenerek ve şirket bünyesindeki bu gerekleri doldurulacak kişilerin hazır bulundurulması faaliyeti olarak tanımlanabilir.

Diğer bir ifade ile, örgütsel yedekleme, şirketin faaliyetleri ile stratejik ve operasyonel planlarına göre, yöneticilerin uzun vadeli olarak gelişim ihtiyaçlarının

belirlenmesi ve bunların karşılanması için planlama yapılmasıdır. Dış çevre analizi, yöneticilik gerekleri ve gelecekte şirketin ihtiyaç duyacağı yöneticilerin bulundurulmasını kapsayan bu süreç, yönetici adayları için kariyer yollarının çizilmesi ve kariyer yollarının yapılmasını gerektirir (Holbeche, 2001; s.290'den aktaran Akarsel, 2007, s:4).

2.5.2 Bireyin Kendisi İçin Odaklandığı Kariyer Yönetimi Süreci

Bireyin kendi kariyerini kendi yönetmesidir diyebiliriz. Birey kendi kariyerini yönetirken beklentilerinin neler olduğunu bilmelidir. Hedeflerine nasıl ulaşacağını planını yapmalı, denge kurmalıdır.

2.5.2.1 İçsel Faktörler

İçsel faktörler bireyin kişiliğini kapsar. Duygu, düşünce, başarı, ilgi alanları gibi faktörler bireyin kariyer sürecinde etkili olmaktadır.

2.5.2.2 Dışsal Faktörler

Dışsal faktörler, içinde bulunulan sosyoekonomik durumları, aile ve çevresel etkileri kapsar. Bireyin kariyer ile ilgili aldığı kararlarda da bireye yönlendirici olmaktadır.

2.6 Kariyer Yönetim Araçları

Kariyer yönetimi süreçlerinde bazı araçlar sürece özgü bazıları ise insan kaynakları sürecine aracı olmaktadır.

2.6.1 Kariyer Haritaları

Kariyer haritası, içinde tüm pozisyonların barındığı, pozisyonlar arası geçişlerin net olarak belirlendiği ve belirtildiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şemada pozisyonlar

arası geçişlerde gerekli olan deneyim ve yetkinlikler belirtilmelidir. Pozisyonlar arası geçişler yatay ve dikey olabilir (Aydın, 2007, s:42)

2.6.2 Kariyer Danışmanlığı

Bireylerin örgüt içindeki tüm pozisyonları ve bu pozisyonlar için gerekli olan deneyim ve yetkinlikleri bilme olasılığı çok zordur. Bu durumlarda kariyer danışmanlığı devreye girerek bireye yardımcı olur.

Kariyer danışmanlığı aynı zamanda doğru meslek seçimlerinde ve örgüt içinde ki kariyer dönemlerinde de önemli katkılar sağlayabilirler. Bu bağlamda kariyer danışmanlığı çok yönlü hizmetler sunabilir (Demirbilek, 1994'den aktaran Arifoğlu, 2015, s:30).

Kariyer danışmanlığını insan kaynakları bölümleri yapabileceği gibi mentör adı verilen deneyimli yöneticilerde yapabilirler. Mentörler bireylere mesleki gelişimi için izlenmesi gereken yollar hakkında yardımcı olabilirler (Özden, 2001, s:164).

2.6.3 Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, çalışanların kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olarak, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren bir örgüt içi kuruluşlardır.

Kariyer merkezleri şu gibi hizmetleri sunar;

- a) Tavsiye ve danışmanlık
- b) Uygulamalı eğitim ve staj programları
- c) Kariyer günleri
- d) Kariyer değerlendirme araçları
- e) İş ve çalışma programları uygulamak (Koç, 2015, s:49)

2.6.4 Kariyer Koçluğu

Koçlar, bireyin kariyeri ile ilgili tüm faktörleri ele alarak fikirleri geliştirebilirler. Bir öğretmen gibi değil kendi yetkinliklerini fark edebilme açısından onları

cesaretlendirip, ihtiyaç duyacakları durumda yol gösterici partner olurlar (Aydoğdu, 2004, s:65).

Aynı zamandan koç, bireysel kariyer planlama uzmanı olarak düşünölebilir.

Koçluk, örgütte çalışanları geliştirme tekniklerinden en yenisi olarak görölebilir. 1990'lı yıllarda geliştirilen bu yöntem, belli bir gruba belli bir hedef için özel ders, konferans ve seminer vererek o hedefe hazırlama tekniği olarak ifade edilebilir. Diğer bir anlamla koç, yöneticilerin yönetimsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen bir işletme içi ve dışı danışmandır. Koçlar bireyin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar (Aslan, 2012, s:37).

Koçluk aynı zamanda, yöneticilerin karşılaştıkları zorluklarda onlara eşlik ederek sahip oldukları bilgiyi iş sonuçlarına dönüştürmeyi esas alan bir süreçtir (Barutçugil, 2004).

2.6.5 İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların örgüt içerisinde yatay olarak yer değişikliği yapmasıdır. İş rotasyonu kariyer gelişimini ve örgütün dinamikliğinin sağlaması açısından son derece önem arz etmektedir. Aynı zamanda iş rotasyonu çalışanların başka işlere de yönlennesini sağlayarak farklı deneyimler sonucu kendilerini test etmelerine de katkıda bulunur. Örgüt açısından en büyük faydası ise tüm departmanlarda işin inceliklerine sahip olan, ve iyi yetiştirilmiş çalışanlara sahip olmaktır (Aydın, 2007, s:92).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARİYER PLANLAMA

3.1 Kariyer Planlamanın Tanımı

Kariyer planlaması, “bir işgörenin, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun tespit edilerek çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükseltilmesinin planlamasıdır.(Sabuncuoğlu, 2000)

Çalışanların mesleki yaşamlarını düzenleme amacıyla yapılan planlara kariyer planlama denir (Kozak, 2001, s:32).

Bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere kariyer planlaması, çalışanların bireysel özellik ve ihtiyaçları ile çalışma hayatlarındaki deneyimleri ve beklentileri arasında doğru bir ilişki kurmasıdır diyebiliriz. Aynı zamanda yönetici düzeyinin gerektirdiği özelliklerin önceden belirlenerek, ona göre çalışanların yetiştirilmesini gerektiren bir olgudan da bahsedilebilir.

3.2 Kariyer Planlamanın Önemi

Günümüzdeki yaşam koşullarının iyileşmesi, teknolojik gelişmeler, eğitilmiş insan sayısının ve buna bağlı olarak rekabetin artması örgütleri hızlı bir değişime ve geliştirme yönlendirmiştir. Bu yüzden kariyer planlama her geçen yıl hem çalışanlar hem de işverenler için daha da önem teşkil etmekte olup, planlı ve sistematik olarak ilerlendiğinde her iki taraf için de beklentilerin karşıladığı görülmüştür. Peki nedir bu beklentiler?

Çalışanlar açısından iş hayatındaki kalitenin artması, iş hayatındaki doğru yönlendirmeler sonucu kişinin geleceğini tahmin edebilmesi, amaçlarına ulaşmadaki zorlukları bilmesi ve üstesinden gelebilmek planlama yapabilmesidir.

Örgütler tarafından ise verimliliği üst seviyelere taşımak, piyasa koşullarının gerisinde kalmadan doğru planlamalar ile çalışanlarının vasıflarını arttırmak gibi beklentileri olmaktadır (Koç, 2015, s:53)

3.3 Kariyer Planlamasının Amaçları

Kariyer planlamasının amaçları doğru bir biçimde uygulandığında hem bireyler hem de örgüt açısından sonuçları ve faydaları farklı olmaktadır. Kariyer planlaması çalışanların ihtiyaçlarını sağlarken bir taraftan da onların motivasyonunu arttırarak verimlilik sağlar. Böylece çalışanlar hem başarılı olduklarını kanıtlamış hem de özgüven kazanmalarına yardımcı olur. (Aytaç, 2005)

Kariyer planlamasının sonucunda hem bireyler hem de örgütlerin ortak faydalarını görebilmelidirler. Dolayısıyla kariyer planlamanın amaçlarına bireysel ve örgütsel olarak farklı açılardan bakarak incelemek gerekir.

Bireylere sağladığı yararlar;

- a) İş görenin potansiyelini ortaya çıkarmada yardımcı olur
- b) Bireylerin beklentilerine cevap verir
- c) Bireylerin gelişmesine olanak verir
- d) İnsan kaynakları bölümünün etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak
- e) Çalışan sirkülasyonunu azaltmada fayda sağlamak

Örgütlere sağladığı yararlar;

- a) İstihdam yaratmada kolaylık sağlamak
- b) Örgüte olan güvenin ve sadakatin sağlanmasına yardımcı olmak
- c) Geliştirilecek çalışanı bulmada kolaylık sağlamak
- d) Örgütün amaçlarını belirlenmesine yardımcı olmak.

3.4 Kariyer Planlaması Sistemi

Bireyler iş hayatlarındaki kariyer dönemleri boyunca gerek yetenekleri gerekse meslekleri ile ilgili konularda bilgi ve becerilerini arttırmak isterler. Buna bağlı olarak planlarını yaparken örgütlerden destek alırlar. Dolayısıyla kariyer planlaması hem örgütlerin çalışanlarının kariyer planlamalarına yardımcı olma hem de kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyen çalışanlar için son derece önem arz etmektedir. Ayrıca örgütler bireylerin önceleri büyük arayışlar içinde oldukları ama bir müddet sonra işlerinden neden ayrıldıklarını araştırmak ve yönetim olayında başarılı olmak için nelerin gerektiğini bulmak zorundadırlar. (Çetin, 1996, s:126)

3.4.1 Bireysel Kariyer Planlama

Çalışanların yeteneklerinin farkında olması sonucu örgütlerdeki mevcut kariyer fırsatlarını değerlendirmesi ile bireysel kariyer hedefini oluşturma sürecidir. Ancak bireylerin kariyer planlamasına dair farkındalığının artması kişilik yapılarına, beklentilerine, yeteneklerine ve tüm bunların gelişmişlik düzeyine göre değişiklik gösterebilir. (Bowen, Hall; 1997'den aktaran Aydın, 2007, s:50.)

Kariyer planlaması iş yaşantısında başarılı olmak isteyen bireyleri ilgilendirmekle birlikte örgütler için de önem taşıyabilir. İşgören kendini tanıyıp, ilgi ve yeteneklerinin farkına varıp, seçimlerini doğru bir şekilde yaptığında ise iş motivasyonu ve verimliliğinin artacağı da görülebilir. Aynı şekilde örgütte iş tatmini ve motivasyonu artan bu çalışanlardan üst düzeyde fayda sağlanabileceğinden bahsetmek de yanlış olmayacaktır.

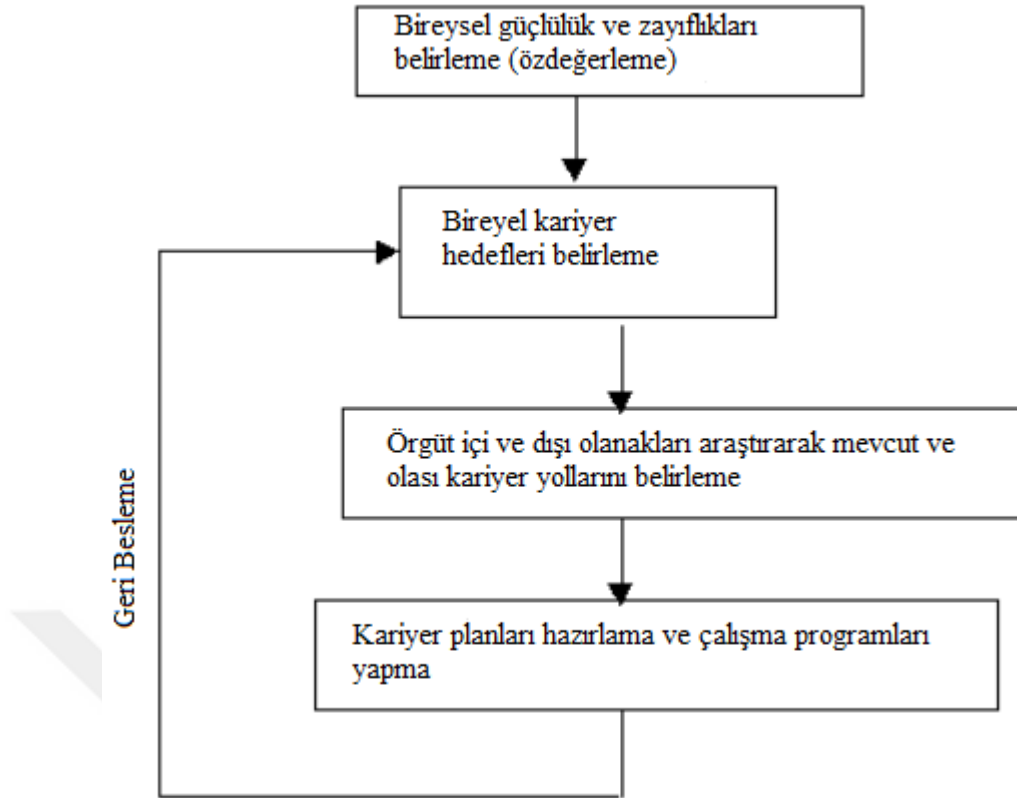
3.4.1.1 Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamaları

3.4.1.1.1 Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması

Bu aşama, bireyin güçlü ve zayıf yönlerinin tespitini içerir. Burada kişi değerlerini, hedeflerini, ilgi alanlarını ve bunlara bağlı olarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak amaçlarını belirler. Bunları belirlerken bazı teknikler kullanır. Öncelikle kişiler kendine aşağıdaki sorulardan soracaklardır.

- a) Ben kimim?
- b) Ne tür yeteneklere sahibim?
- c) Hedeflerim neler?
- d) Hedeflerime nasıl ulaşabilirim, alternatiflerim nelerdir?
- e) Nasıl daha iyi bir mevkiye gelebilmek için neler yapmalıyım? (Aytaç, 2005, s:184).

Tüm hayatı boyunca bu sorulara cevap arayacak olan birey, hayatına yön vermek isteyecektir. Kendi kendini değerlendirip, ilgi alanlarını ya da güçlü yanlarını ortaya koyabilecektir.



Şeki | 3. 1: Bireysel kariyer planlama süreci (Anafarta, 2001)

3.4.1.1.2 Meslek Araştırması Yapmak

Kişi kariyerini oluştururken kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlemelidir. Bunun için birey ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir. Böylelikle birey hem kendisi hem de hedeflediği kariyeri hakkında aldığı kararların kariyeri üzerinde olumlu etkisi olacaktır (Koç, 2015, s:57)

Bireylerin karar vermeleri için edinmiş oldukları tüm bilgiler ise kariyer hedeflerinin belirlenmesinde önemli olup, buna göre motivasyonun sağlanacağını ve içinde bulunulan örgüte değer katıp, kariyer hedeflerine ulaşmada yol göstermeleri bakımında önem arz edeceği düşünülmektedir.

3.4.1.1.3 Karar Vermek

Birey artık bu aşamada kariyer alternatiflerini belirleyerek iş tercihlerini yapmaya başlayabilir, fırsatları değerlendirip, kendi becerilerini de ele alarak iş imkanları arasında tercihler yapabilir.

Bu noktada artık örgütler hakkında bilgi toplayarak, yüksek ücret alabileceği sosyal yardımlar açısından sunulan imkanları değerlendirecek, kariyer yapma yollarının açık olup olmadığı kanısına varacak ve bunu ilgi, değerleri ve sosyal çevresini dikkate alarak tercih sıralaması yapacaktır. Bu sıralamayı yaparken sadece örgüt içi sunulan fırsatları değil aynı zamanda işletme dışı fırsatları da değerlendirmiş olacaktır (Bingöl, 2010, s:357).

3.4.1.1.4 Bireysel Kariyer Planlamanın Hazırlanması Ve Uygulanması

Bireyler artık amaçlarına ulaşabilmek için planlarını uygulamaya başlar. Doğru iş ve doğru insan terimleri artık burada gün yüzüne çıkacaktır. İş seçimi yaparken yapılan yanlış değerlendirmeler sonucu iş tatminsizliği ya da verimsiz çalışma gibi sıkıntılar ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla birey hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyacağı yetenek ve deneyimleri hesaba katarak hareket etmelidir.

Sonuç olarak bireysel kariyer planlama da üç sonuç ortaya çıkmaktadır.

1. Bireyler kapasiteleri, ilgi alanları, yetenekleri ile yaşamını planlaması
2. Bireyin iş için hedeflerinin gelecekteki kariyer planlaması ile uyuşması
3. Belirlenen amaçlar doğrultusunda ödül beklentisini de kapsayan bir performans değerlemesi (Koç, 2015, s:59)

3.4.1.1.5 Geribildirim

Bireyler için verimli olabilecekleri ve onların gelişimlerine destek olacak davranışları içeren bir bilgi akışıdır. Başarılı olarak adlandırılan bir geribildirim bireyin gelişimine ve kariyer planlamasını gözden geçirmesine destek olması için yapılmalıdır (Anafarta, 2001, S:8). Günümüzde eleştiri bir geribildirim olarak adlandırılmamaktadır. Bu nedenle işgörenlere yapmamaları gereken ya da eksik yanları direk olarak

söylenmektense, hangi açıdan kendilerini geliştirmelerinin söylenmesi daha olumlu olacaktır. Bu tarz bir yaklaşım çalışanların iş performanslarına da olumlu yönde etki edebilecektir. Bu nedenle geribildirim temel amacı, çalışanlara onlardan beklenen davranışları ve ulaşmaları istenen yere ne kadar yakın ya da uzak olduklarını gösterebilmektir. Etkili bir geribildirim, hangi işin nasıl yapıldığıyla ilgili olmalıdır ve kişilere yönelik değil, performansa ve davranışlara yönelik olmalıdır.

3.4.2 Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, çalışanların örgüte olan belirsizliklerinin belirlenerek azaltılması, geleceklerini geniş bir bakış açısıyla görmelerine olanak veren ve ilerisi için gerçekleşmesi mümkün olan planlar yapmalarına destek verip, belli tatmin seviyesine ulaşılması için kullanılan ve örgütle bütünleşmeyi sağlayan bir yöntem olmaktadır.

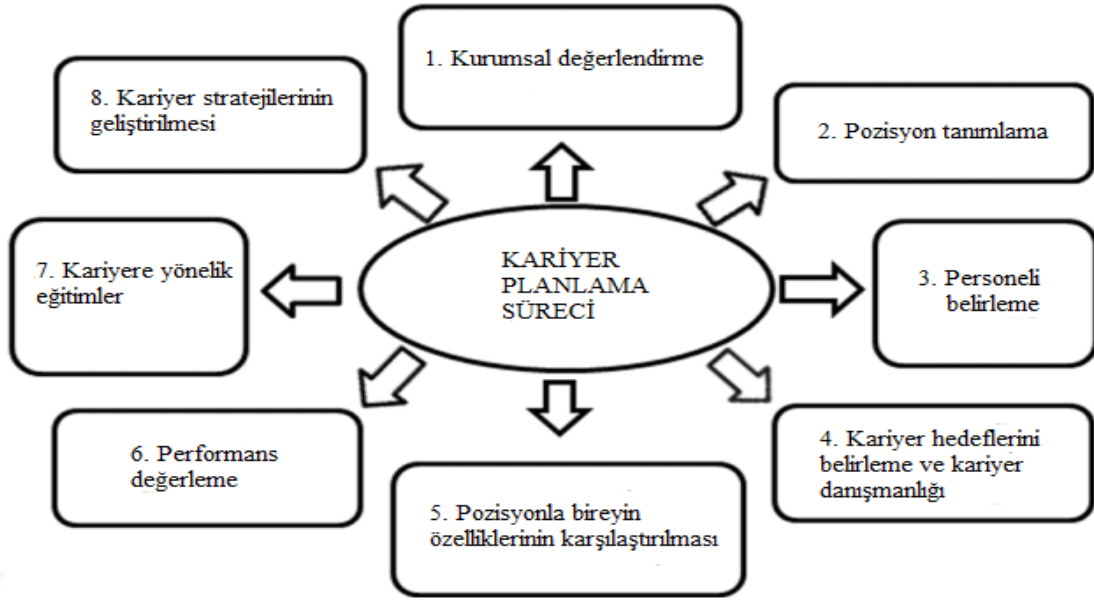
Kariyer planlamasının başarısı büyük ölçüde şirket yönetimlerden alınan destekler doğru orantılıdır. Bu yüzden birçok şirket çalışanlara yardımcı olmak için belli programlar yapmaktadır. Örgütlerin kariyer planlaması uygulamaları bireylerin kariyer planlamasına ilişkin sorularına cevap verilme ihtiyacını gidererek, kariyer planlarını yönetebilmek için uygun kariyer fırsatları sağlayarak iş görenlere yardımcı olur (Aydın, 2007, s:58).

Örgütsel kariyer planlama sürecinde, bireylerin örgütsel ve eğitim ihtiyaçları belirlenir. Bu süreçte kariyer planlamasının etkin olabilmesi için yöneticilerin sunacağı çözüm süreçleri önemli olacaktır. Bu anlamda tepe yönetiminin katılımcı bir atmosferde olmaları beklenmektedir (Bilen, 1998, s:37).

Örgütsel olarak kariyer planlamada, hedef stratejileri en iyi şekilde bilerek ve çalışanların bu stratejilere göre değerlendirilmesinin bu noktada verimli bir sonuç elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Stratejik düzeyde alınan bu sağlıklı kararlar sonucunda ise her çalışan, örgütteki var olan risklere göre de değerlendirilebilecektir.

3.4.2.1 Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci sekiz aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 3.2: Kariyer planlama süreci (Kabadayı, 2013)

3.4.2.1.1 Kurumsal Değerlendirme

Kurumların iş görenlerini iyi tanıması gerekmektedir. Beklentileri, ihtiyaçları bilmelidir. Çünkü iş görenler yeteneklerinin tam olarak farkında olamayabilirler. Bu sebeple örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarını, yeteneklerini, ilgilerini bilerek analiz yapmalı ve çalışanlarına yeni fırsatlar için imkan yaratmalıdırlar (Kabadayı, 2013, s:43).

3.4.2.1.2 Pozisyon Tanımlama

Burada insan kaynaklarının görevi, analizlerin yapılması sonucunda iş ve görev tanımlarını belirlemektir. Ve bu görev tanımlamalar için gerekli olan bilgi ve beceri seviyelerini belirlemelidir (Koç, 2015, s:62)

3.4.2.1.3 Personel Belirleme

Örgütsel kariyer planlamasının bu aşamasında kariyer geliştirme sürecinde seçilecek çalışanlar tespit edilir. Buna bağlı olarak yöneticiler örgüt içindeki kariyer geliştirme eğiliminde olan çalışanları tespit ederler. Bunların tespiti için de farklı yöntemler

kullanılmaktadır. Anket bunlardan en basit olanıdır. Diğer yandan yöneticilerin, astların görüşlerinin alınması, yapılan eğitimlerdeki gerçekleştirilen başarılar da bu süreçte belirlenecek olan kişilerde kullanılabilir yöntemlerdendir.

İlke olarak örgütte görev alıp, çalışan herkesin kariyer planlaması programlarının kapsamına alınarak planlanması gerekir. Fakat kariyer planlama sürecinde çalışanlardan bir kaçının bu planlamanın dışında kalması gerekebilir. Bu kişiler;

a) Örgütte yükselmeyi amaçlamayıp ve bu yöndeki tercihini açıklayan kişiler

b) Emekliliği yaklaşmış olan kişiler

c) Çeşitli sebeplerden ötürü ilgi alanları, başka bir alana kaymış ve belirledikleri alanlara yoğunlaşmış bireyler olarak özetlenebilir (Yavuz, 2006, s:59).

3.4.2.1.4 Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, bireyin mevcuttaki mesleği ile ilgili olarak eğitim olanaklarından faydalandırılması amacı taşıyan ve çalışanlara kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış bir müdahaledir (Demirbilek, 1994, S:76).

Kariyer danışmanlığında farklı kaynaklar bulunmaktadır. İlki çalışanların davranış, beceri gibi durumları hakkında iyi bir bilgiye sahip olan yöneticisidir. Diğerisi ise insan kaynakları yöneticisidir. Ayrıca örgütsel yapının kaynaklarına (karmaşıklık ya da finansal kaynaklar) uygun olan dış danışmanlık da sağlanabilir.

Kariyer danışmanlığı, mevcut mesleki eğitim olanaklarından faydalanmak suretiyle bireylere kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı amaçlayan planlanmış müdahalelerdir. Kariyer danışmanlığı bireylerin kariyer amaçlarının oluşumunda, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yönelmede çalışanlara yardımcı olur.

3.4.2.1.5 Pozisyon Ve Bireyin Özelliklerinin Karşılaştırılması

Çalışanın yetkinliğinin belirlenmesinin yanında geliştirilmeye açık niteliklerinin de belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Çalışanın mevcut ve gelecekte alabileceği görevler için belirlenen nitelikleri belirlenmiş ise yapılacak karşılaştırmalar ile belirlenen farklılıkların giderilerek alınacak önlemlerin belirlenip, uygulanması aşamasıdır.(Kabadayı, 2013, s:45)

3.4.2.1.6 Performans Değerleme

Örgütlerde performans değerlemesi, çalışanların örgütteki yetkinliğinin ne aşamada olduğunu bilmek, başarılı olduğu yönleri saptamak, çalışanın kendi eksiklerini görmesini ve başarılarını tartmasını sağlamaktır. Buna bağlı olarak kurumun, çalışanlarının uygun görevlerde yer almasını sağlamak, hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek, ödül, terfi, ücret ya da işten çıkarılma gibi durumları belirleyerek iş görenlerin örgütlere olan güvenin sağlanmasını amaçlayan bir süreçtir.

İyi bir performans değerlendirme sisteminde şu özellikleri taşınmalıdır;

1. Spesifik olmalıdır
2. Motive edici olmalıdır
3. Ölçülebilir olmalıdır (Bakan, 2003, s:107)

3.4.2.1.7 Kariyere Yönelik Eğitimler

Kariyere yönelik eğitimler, oryantasyon eğitimi, hizmet içi eğitimleri, işe başlatma eğitimi gibi eğitimlerdir. Bu eğitimlerden geçen çalışanlar uygun kariyer olanaklarına göre yönlendirilirler. Ancak bu eğitimlerin kariyer danışmanlarının ve yöneticilerinin bilgisi dahilinde verilmelidir. (Koç, 2015, s:65)

3.4.2.1.8 Kariyer Stratejilerinin Geliştirilmesi

Kariyer yolculuğunun uzun bir dönemi içermesinden dolayı her kariyer evresinde beklentiler de farklılaşabilmektedir. Bu yüzden kariyer evrelerinde uygulanabilecek belli taktiksel adımlar sayesinde ilerleyen bir düzlemde kariyer stratejileri geliştirilebilmektedir (Büyükalkan, 2017, s:1)

Çalışanların belirledikleri kariyer hedeflerine yardımcı olacak verilebilecek desteğin gerçekleştirilmesidir. Ancak yapılan bu belirlemelerde fırsatların, oluşabilecek tehlikelerin belirlenerek bir değerlendirme yapılması başarı oranını arttıracaktır. Bu yüzden yapılan performans değerlemesi sonuçları oldukça önem arz etmektedir. Bu değerlendirme sonuçlarından yapılacak analizler hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve oluşan fırsatları belirlemede bir aracı niteliğinde olacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TAŞIMACILIĞIN ÖNEMİ VE TAŞIMACILIK TÜRLERİ

4.1 Taşımacılığın Önemi

Karayolu Taşıma Kanununa (KTK) göre taşıma, insanların ihtiyaçlarına karşılayabilmek için, bir eşyanın veya herhangi bir iletişim bilgisinin hızlı, güvenli ve ekonomik şekilde bir yerden başka bir yere götürülmesidir. Taşıma sektörünün amacı, zamanında, en düşük maliyetle ve güvenilir şekilde hizmet vermektir. Taşıma sektörü bir hizmet sektörüdür (Akbulut, 2016, s:3)

Taşımacılık en eski zamanlardan beri var olmuş, en önemli ve en eski faaliyetlerden birisi olmuştur. Günümüzde de bu sektör gelişerek devam etmekte ve hemen hemen her alanda var olan hizmet taşımacılık sektörü aynı zamanda sayıca fazla çeşitliliğe sahip olarak uygulama alanı çok geniştir. Dünyanın bir ucundan bir ürünü taşımacılık faaliyetli sonucunda başka ir yere ulaştırılarak kolayca tüketilebilmektedir. Çevremizde var olan her bir nesne yapılan taşımacılık faaliyeti sonucunda orada varmaktadır. Günümüzde büyük bir önem taşıyan taşımacılık sektörünün düzenlenip, gerekli denetimlerin yapılarak geliştirilmesi için yürütülen çalışmalar son derece önem arz etmektedir.

4.2 Taşımacılık Türleri

Ulaştırma sektörü, karayolu, hava yolu, deniz yolu, demir yolu ve boru hattı gibi sektörlerden oluşmaktadır. Bu taşıma türleri bilinenin aksine birbirilerine rakip değillerdir. Tedarik zinciri olarak taşımacılık faaliyetini birbirine bağlayan önemli yapı taşlarıdır. Taşıma modlarını, taşıma araçları, biçimleri ve özelliklerine göre sınıflandırılmakla birlikte karayolu taşımacılığı en önemli taşımacılık türlerinden biri olmaktadır. (Akbulut, 2016, s:4)

4.2.1 Karayolu taşımacılığı

Diğer taşıma türlerine göre dünyada en çok tercih edilen ve en yaygın kullanılmakta olan taşımacılık türüdür. Karayolu taşımacılığının Pazar ve operasyon maliyetleri diğer taşımacılık türlerine göre en az maliyetli olanıdır. Bu yüzden sektöre giriş daha kolaydır. Bu sebeplerden dolayı en yaygın olanı da doğal bir sonuç olmaktadır. Dünya'nın hemen hemen her noktasına ve ulaşabilme imkanına sahip olması, kapıdan kapıya gelebilen tek taşıma türüdür (Akbulut, 2016, s:9)

İnsanların taşımacılık sisteminden satın aldıkları şey performans ya da hizmettir. Bu sebeple, küçük ihtiyaçlara cevap verebilmesi, kapıdan alınıp kapıya teslimat yapılabilmesi ve farklı ölçekteki yüklerin birleştirilerek taşınmasına olanak sağlanması, hızlı ve alternatif çözümler sunması tercih edilmesinin sebeplerinden birisi olmaktadır (Koban ve Keser, 2007, s:153). Günümüzde sınırlarımız içerisinde yapılan karayolu taşımacılığı diğer taşıma türlerine göre %30 daha fazla gelişme göstermiştir (www.udhb.gov.tr).

Tablo 4.1 Taşıma türlerinin özelliklerine göre karşılaştırılması (Çancı ve Erdal 2003)

Taşıma Türü	Maliyet	Ulaştırma Hızı	Hizmet Verilen Yerlerin Sayısı	Çeşitli malları Kullanma Becerisi	Tarifeli Yükleme Sıklığı	Tarifelerin Uygulanmasının Güvenilirliği
Kara yolu	Yüksek	Hızlı	Çok Geniş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Hava yolu	Çok Yüksek	Çok Hızlı	Geniş	Sınırlı	Yüksek	Yüksek
Demir yolu	Düşük	Yavaş	Sınırlı	Yüksek	Düşük	Yüksek
Deniz yolu	Çok Düşük	Yavaş	Sınırlı	Çok Yüksek	Çok Düşük	Orta
Boru Hattı	Düşük	Yavaş	Çok Sınırlı	Çok Sınırlı	Orta	Yüksek

4.3 Ülkemizde Yapılan Karayolu Taşımacılığının Gelişimi

2003 yılına kadar dünya pazarında ve gelişmiş ülkelere kıyaslandığında karayolu taşımacılığında ciddi bir pazar payına sahip olan ülkemiz maalesef bir yasal düzenleme ve denetime tabi tutulamamıştır. Herhangi bir politika ve stratejiye sahip olmadan sürdürülen taşımacılık faaliyeti sonucu bilinçsiz girişlere imkan sağlamış, hizmet kalite standartları, iş verimi düşük ve uzmanlaşmamış bir sektör olmuştur. Ve 4925 sayılı KTK yasalaşmadan önce; taşımacılık faaliyetlerini düzenleyen özel bir kanun bulunmamaktaydı (www.udhb.gov.tr).

4.4. Türkiye’de Karayoluyla Yapılan Kargo Taşımacılığının Önemi ve Tarihçesi

Cumhuriyet kurulmasından sonra taşımacılık alanında hızla gelişmeler olmuş, dünyada bu alanda teknolojiye yaşanan gelişmeler Türkiye’ye de yansımıştır. Özellikle 1950 yıllarında üretim teknolojisinde yaşanan ilerlemeler üretim miktarının artmasına dolayısıyla ulaşım sektörünün gelişmesine de vesile olmuştur. Bununla birlikte Pazar büyümesi ve farklı pazarlara hizmet sunma arzusu sektörel gelişimleri hızlandırmıştır. 1970’li yıllardan itibaren Dünya’da ulaşım sektörünün ekonomik değerini arttırarak yatırımları hızlandırması kargo taşımacılığını ulaşım sektörünün içinden sıyrılarak, kendi içinde farklı işleyiş kurallarını oluşturmuştur.

Dünya’da gelişen ekonomik değerler, dış ticarete sunulan teşvik politikaları, firmaların dünyaya açılma arzusu ve daha az stok ile çalışma istekleri insan ve mal hareketliliklerini hızlandırmış, kargo taşımacılığı konusunda Avrupa’da uygulanan teknikler örnek alınarak 80’li yıllarda kargo taşımacılığına yönelerek yeni bir sisteme gelişmiş ve Türkiye’nin il özel kargo şirketi iki şube ile hizmet vermeye başlamıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde uzmanlaşmaya başlayan kargo sektörü uluslararası şirketler ile işbirliğine giderek dinamik ve hizmet sektöründe başarılı bir hale gelmiştir. (Akbulut, 2016, s:28)

4.5 Kargo İşletmelerinde Organizasyon Yapısı Ve Operasyonel Faaliyetler

Ülkemizde kargo taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren 2016 yılı sonu itibariyle T.C. Ulaştırma Bakanlığının U-net otomasyon sistemine kayıtlı yalnızca merkezinin bulunduğu il içinde faaliyet gösteren 1 adet yabancı menşeli olmak üzere toplam 40 adet firma bulunmaktadır. Ulusal bazda yaklaşık 12 bin şube ve acente ağı, toplam 150 bin çalışan, 30 bin günlük araç, 8 milyon km günlük katedilen yol, 7 milyon gönderiyle Türkiye'nin her noktasına dağıtım sağlanmaktadır (www.udhb.gov.tr).

4.6 Kargo İşletmelerinde İstihdam ve İşe Alım Süreçleri

Kargo sektörü; istihdam konusunda her zaman bir arayış içindedir. Her daim aktif bir iş potansiyeli olmaktadır. İşe alımlarda en önemli kriterden biri tecrübe ve birikimdir. Kargo şirketleri kendilerine katkı sağlayacak, operasyon ağlarını genişletecek, sorunsuz iş süreçlerini yönetecek, pazar paylarını arttıracak ve müşteri portföyünü büyütecek personellere her zaman ihtiyaç duyarlar (Aydın, Bitlisli, Pala, 2013, s:49)

Ülkemizde kargo sektörünün önemli mesafeler kat ederek yoğun istihdam alanlarından biri haline gelmeye başlaması aynı zamanda emek yoğun bir sektör olması, sektördeki artan rekabetin işgücü maliyetleri üzerinden giderilmeye çalışılması, sektörle ilgili iş mevzuatına ilişkin şikayet ve ihbarların artması.

4.6.1 Başvurunuzun Gelişi

İnsan Kaynakları Bölümüne ulaşan özgeçmişler, eğitim, iş deneyimi, çalışılmak istenen görev, çalışılmak istenen şehir gibi kriterlere göre gruplandırılırlar.

4.6.2 Ön görüşmeler

Belirlenen kadrolar doğrultusunda mülakat süreçleri başlar. İnsan Kaynakları Bölümünün yaptığı ilk mülakatlar sonunda kurum kültürü, görevin gerektirdiği

yetkinliklere uygun olup olmama bakımından olumlu olarak değerlendirilen adaylar ikinci mülakatlara davet edilirler.

4.6.3 Psikometrik Testler

Uzman ve üzeri grup alımlarında ilk görüşmesi olumlu olan adaylara kişilik envanteri uygulanır.

4.6.4 Komisyon Görüşmeleri

Genel Yetenek sınavı başarılı olan adaylar, kişilik envanteri doğrultusunda ikinci mülakatlara alınır. İkinci mülakatlar, İnsan Kaynaklarının yanında, birim yöneticileri ile birlikte komisyon görüşmeleri formunda olur.

4.6.5 Görev Teklifi

Her iki taraf için görev, sorumluluklar ve çalışma koşulları bakımından anlaşıldığı takdirde, görev teklifi yapılır. Farklı noktalarda anlaşılamayan noktalarda, bireyin niteliklerine uygun pozisyonlarda değerlendirilmek üzere bilgiler insan kaynakları bilgi sisteminde saklı tutulur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

KARGO ŞİRKETLERİNDE ÇALIŞAN BİREYLERİN KARIYER PLANLAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

5.1 Araştırmanın Genel Çerçevesi

Çalışmanın içeriğinde kariyer, kariyer yönetimi ve kariyer planlaması kavramları başlıklar içinde incelenmiştir. Araştırma kısmında 3 farklı kargo şirketinde çalışanlar ve yöneticiler gözünden bireysel ve örgütsel kariyer planlaması algıları ile ilgili anket sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı önemine değinilirken, ikinci bölümünde elde edilen verilerin istatistiksel incelemelerin yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur.

5.1.1 Araştırmanın Amacı

Ülkemizde kargo sektöründe çalışan bireylerin eğitim düzeylerinin ve kariyer beklentilerinin anlaşılması ve kariyer planlamasına gerekli önemin verilip verilmemesi ve bunun sektördeki yansımalarını incelenecektir.

5.1.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Kargo sektöründe çalışanların bireysel ve örgütsel kariyer planlaması algılarının tespit edilmesine yönelik yapılan bu araştırma Ankara Bölgesinde yer alan 3 farklı kargo firması ve Bölge Müdürlükleri bünyesinde görev alan çalışanlar arasından rassal olarak seçilen 287 kişilik bir örnek ile sınırlandırılmıştır. Bölge Müdürlüğü bünyesinde ve Ankara il sınırı içerisinde ve diğer illerle kurulan bağlantılarda çalışan personellere ulaşılmada zorluk yaşanması araştırma için sınırlılık olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın gerçekleştirildiği Bölge Müdürlükleri bünyesindeki çalışanlar ve yöneticilerle bağlantı kurularak genel araştırma sonuçlarına olumlu yansımaları sağlanmaya çalışılmıştır.

5.1.3 Araştırmanın Önemi

Kargo sektörlerinde kariyer planlaması çalışmalarının, firmaların varlığını sürdürebilmesi ve onlar için önemli olduğunun bilinmesi bu araştırmanın yapılmasına yardımcı olmuştur. Bu anlamda kargo sektöründe çalışanların kariyer planlamasına ilişkin beklentilerini arttırma yönünden de araştırma önem taşımaktadır. Merkezlerde veya taşrada birçok çalışanı bulunan kargo firmaları, kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin geniş bir açıdan gerçekleştirilme çabalarının ya da sektör çalışanları tarafından benimsenme biçimlerini de incelenecek olunması açısından araştırmanın başka önemli bir yönü olacaktır.

5.1.4 Varsayımlar

- a) Ankette örneğe çıkan kişilerin vermiş oldukları cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtmakta,
- b) Yığılı teşkil eden kişilerin nitel ve nicel sorulara verdikleri cevaplar doğru kabul edilmekte,
- c) Örneğe çıkan kişilerin verdikleri cevapların normal dağılımlı olduğu,
- d) Örneğe çıkan kişilerin ankete verdikleri cevaplar bağımsızdır.

5.1.5 Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Performans değerlendirme sorularında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplayıcılardan toplam 22 soruda “Hayır”, “Hemen Hemen”, “Kısmen”, “Genellikle”, “Evet” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiştir. Bu kodlamada en olumsuz cevap (1), en olumlu cevap ise (5) ile temsil edilmiştir. Ancak sorulara verilen cevaplarda 1 ve 5’in arasında yer alan değerlerin birbirine yakın olması nedeni ile likert ölçeği 1, 2, 3 olarak değerlendirilmiştir.

Bu ölçeğin amacı, çalışanların konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir açı içerisinde derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunda uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara uygun olmasına özen gösterilmiştir.

5.1.7 Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak sorulan soruların yanıtı bırakılmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının kolay anlaşılabilir olması amaçlanarak basit ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

5.1.6 Anket Formundaki Bölümler

Soru kağıdı 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışan personelin demografik bilgilerinin yer aldığı toplam 6 soru yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi ve kurumdaki çalışma süresi ve işyerindeki görev değişkenlerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

İkinci bölümde bireysel kariyer planlama ile ilgili toplam 7 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütsel kariyer planlama hakkında neler yapılıyor, bunların cevabı aranmıştır. Bu bölümde ise toplam 9 soru yer almaktadır.

5.1.8 Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın örneğini Türkiye’de faaliyette bulunan ve 3 farklı kargo sektöründe iş yapmakta olan ve rassal olarak seçilen toplam 287 kişiden oluşmaktadır.

Genellikle bir araştırmada yüz yüze görüşme, telefonla görüşme veya mail yoluyla görüşme olmak üzere üç değişik veri toplama yöntemi kullanılmaktadır.

Araştırmada anketin uygulanacağı örneğe çıkan kişi sayısı da göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama aracı olan anket yöntemi ile bilgiler toplanmıştır.

5.1.9 Verilerin Analiz Yöntemi

İstatistik analiz için SPSS 15.0 for windows programı kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket soruları için tanımlayıcı analizler sayı ve yüzdeler ile gösterilmiştir. Genellikle ve evet cevabı evet kategorisi altında, hayır ve hemen hemen cevabı ise hayır

kategorisi altında birleştirilmiştir. Kategorik değişkenler arası karşılaştırma analizleri için Ki-Kare koşulu uygun olduğu durumda Ki-Kare Testi; olmadığı durumda ise Fisher's Exact Test kullanılmıştır. İstatistik anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

5.1.9.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Katılımcıların %19,2'si kadın, %80,8'i ise erkektir. %34,5'i bekar, %65,5'i ise evlidir. %18,1'i 20-25 yaş aralığında, %8,7'si 26-30 yaş aralığında, %14,3'ü 31-35 yaş aralığında, %18,8'i 36-40 yaş aralığında, %28,9'u 41-50 yaş aralığında, %11,1'i ise 50 yaş üzerindedir. Katılımcıların %51,9'u ilköğretim, %35,5'i lise, %12,5'i ise üniversite mezunudur. %89,2'si kargo personeli, %5,6'sı idari personel, %5,2'si ise yöneticidir.

Tablo 5.1 : Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Sayılar ve Oranlar

		f	(%)
Cinsiyet	Kadın	55	19,2
	Erkek	232	80,8
Medeni Durum	Bekar	99	34,5
	Evli	188	65,5
Yaş Grubu	20-25 Yaş	52	18,1
	26-30 Yaş	25	8,7
	31-35 Yaş	41	14,3
	36-40 Yaş	54	18,8
	41-50 Yaş	83	28,9
	50 Yaş üzeri	32	11,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	149	51,9
	Lise	102	35,5
	Üniversite	36	12,5
Görevi	Kargo Personeli	256	89,2
	İdari Personel	16	5,6
	Yönetici	15	5,2
Kıdem Yılı	0-5 Yıl	176	61,3
	6-10 Yıl	39	13,6
	11-15 Yıl	32	11,1
	16-20 Yıl	20	7,0
	20 Yıl üzeri	20	7,0

5.1.9.2 Tanımlayıcı Analiz

5.1.9.2.1 Bölüm 2-Bireysel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz

Bireysel kariyer planlama sorularında zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz sorusu katılımcılar tarafından en yüksek oran ile %74,6 ile kabul edilmiştir.

Tablo 5.2 : Bireysel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz Sonuçları

	Hayır		Kısmen		Evet	
	f	(%)	f	(%)	f	(%)
Zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?	50	17,4	23	8,0	214	74,6
Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?	119	41,5	40	13,9	128	44,6
10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?	190	66,2	22	7,7	75	26,1
Şu an sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?	96	33,4	28	9,8	163	56,8
Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?	159	55,4	30	10,5	98	34,1
Sürekli aynı işi yaptığınızda canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?	160	55,7	37	12,9	90	31,4
İnsan kaynakları bölümünüze sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?	102	35,5	28	9,8	157	54,7

5.1.9.2.2 Bölüm 3-Örgütsel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz

Örgütsel kariyer planlama sorularında iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapıyor mu sorusu katılımcılar tarafından en yüksek oran ile %48,8 ile kabul edilmiştir.

Tablo 5.3 : Örgütsel Kariyer Planlama Sorularına İlişkin Analiz Sonuçları

	Hayır		Kısmen		Evet	
	f	(%)	f	(%)	f	(%)
Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyor mu?	120	41,8	29	10,1	138	48,1
Kurumunuz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?	133	46,3	33	11,5	121	42,2
Kurumunuzda eğitim programları düzenleniyor mu?	129	44,9	26	9,1	132	46,0
Yeteneği olan elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?	176	61,3	31	10,8	80	27,9
İşe uyum programları düzenleniyor mu?	124	43,2	32	11,1	131	45,6
İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapıyor mu?	113	39,4	34	11,8	140	48,8
Kurumunuzda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?	136	47,4	42	14,6	109	38,0
Kurumunuz size kariyer danışmanlığı hizmeti veriyor mu?	177	61,7	17	5,9	93	32,4
Kendi İnsan Kaynakları bölümünüz tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılıyor mu?	154	53,7	27	9,4	106	36,9

5.1.9.3 Karşılaştırma Analizi

5.1.9.3.1 Cinsiyete Göre Karşılaştırma Analizleri

H₀: Cinsiyet ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Cinsiyet ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki vardır.

P<0,01 olduğundan dolayı H₀ reddedilerek cinsiyet ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek arasında insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Erkeklerin %50,4'ü, kadınların ise %72,7'si sorunlarını iletebildiklerini belirtmiştir (p=0,007).

Tablo 5.4 : İnsan kaynakları bölümüne sorunlarınızı çekinmeden iletebilme ile cinsiyet arasındaki ilişki analiz sonuçları

İnsan kaynakları bölümünüze sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?		Kadın	Erkek	p 0,007
	Hayır	10 (18,2)	92 (39,7)	
	Kısmen	5 (9,1)	23 (9,9)	
	Evet	40 (72,7)	117 (50,4)	

H₀: Cinsiyet ile eşit ve adil terfi fırsatı sağlanma arasında ilişki yoktur.

H₁: Cinsiyet ile eşit ve adil terfi fırsatı sağlanma arasında ilişki vardır.

P<0,01 olduğundan dolayı H₀ reddedilerek cinsiyet ile eşit ve adil terfi fırsatı sağlanma arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek arasında kurumda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanma düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Erkeklerin %44,0'ı, kadınların ise %61,8'i eşit ve adil terfi fırsatı sağlandığını düşünmediklerini belirtmiştir (p=0,009).

Tablo 5.5 : Kurumunuzda eşit ve adil terfi sağlanıp sağlanmadığı ile cinsiyet arasındaki ilişki analiz sonuçları

Kurumunuzda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?		Kadın	Erkek	p 0,009
	Hayır	34 (61,8)	102 (44)	
	Kısmen	10 (18,2)	32 (13,8)	
	Evet	11 (20)	98 (42,2)	

H₀: Cinsiyet ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Cinsiyet ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki vardır.

P>0,05 değerine çok yakın olmasından dolayı cinsiyet ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki olmadığı anlaşılmaktadır (H₀). Kadın ve erkek arasında “10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanabilmiştir (p=0,053).

Tablo 5.6 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile cinsiyet arasındaki ilişki analiz sonuçları

10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?		Kadın	Erkek	p 0,053
	Hayır	32 (58,2)	158 (68,1)	
	Kısmen	2 (3,6)	20 (8,6)	
	Evet	21 (38,2)	54 (23,3)	

5.1.9.3.2 Medeni Duruma Göre Karşılaştırma Analizleri

H₀: Medeni durum ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Medeni durum ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki vardır.

P>0,01 olduğundan dolayı H₀ reddedilerek Medeni durum ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Medeni duruma göre insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Bekarların %60,6'sı, evlilerin ise %51,6'sı sorunlarını iletebildiklerini belirtmiştir (p=0,015).

Tablo 5.7 : İnsan kaynakları bölümüne sorunların çekinmeden iletilip iletilmemeye ile medeni durum arasındaki ilişki sonuçları

İnsan kaynakları bölümünüze sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?		Bekar	Evli	p 0,015
	Hayır	25 (25,3)	77 (41)	
	Kısmen	14 (14,1)	14 (7,4)	
	Evet	60 (60,6)	97 (51,6)	

H₀: Medeni durum ile yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatları yaratma arasında ilişki yoktur.

H₁: Medeni durum ile yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatları yaratma arasında ilişki vardır.

P> 0,01 olmakla birlikte %1'e çok yakın olduğundan medeni durum ile yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatları yaratma arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Medeni duruma göre kurumda yetenekleri ortaya koyacak iş fırsatları yaratma düşüncesi açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Bekarların %41,4'ü, evlilerin ise %48,9'u yaratıldığını düşünmediklerini belirtmiştir (p=0,012).

Tablo 5.8 : Kurumunuz yeteneklerinizi ortaya koyacak fırsatlar yaratıp yaratmama ile medeni durum arasındaki ilişki analiz sonuçları

Kurumunuz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?		Bekar	Evli	p 0,012
	Hayır	41 (41,4)	92 (48,9)	
	Kısmen	19 (19,2)	14 (7,4)	
	Evet	39 (39,4)	82 (43,6)	

5.1.9.3.3 Yaş Grubuna Göre Karşılaştırma Analizleri

H₀: Yaş grubu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Yaş grubu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki vardır.

Yaş grubu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Yaş grubuna göre “10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 20-25 yaş grubunun %57,7’si, 26-30 yaş grubunun %40,0’ı, 31-35 yaş grubunun %61,0’ı, 36-40 yaş grubunun %63,0’ı, 41-50 yaş grubunun %78,3’ü, 50 yaş üzeri grubun ise %81,3’ü bilmediğini belirtmiştir (p=0,022).

Tablo 5.9 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile yaş arasındaki ilişkin analiz sonuçları

10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?		20-25 Yaş	26-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41-50 Yaş	50 Yaş üzeri	p 0,022
	Hayır	30 (57,7)	10 (40)	25 (61)	34 (63)	65 (78,3)	26 (81,3)	
	Kısmen	6 (11,5)	4 (16)	4 (9,8)	4 (7,4)	4 (4,8)	0 (0)	
	Evet	16 (30,8)	11 (44)	12 (29,3)	16 (29,6)	14 (16,9)	6 (18,8)	

H₀: Yaş grubu ile kurumunda eğitim programları düzenlenme arasında ilişki yoktur.

H₁: Yaş grubu ile kurumunda eğitim programları düzenlenme arasında ilişki vardır.

P> 0,01 olmakla birlikte %1'e çok yakın olduğundan yaş grubu ile kurumunda eğitim programları düzenlenme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Yaş grubuna göre "Kurumunuzda eğitim programları düzenleniyor mu?" sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 20-25 yaş grubunun %61,5'i, 26-30 yaş grubunun %24,0'ı, 31-35 yaş grubunun %48,8'i, 36-40 yaş grubunun %31,5'i, 41-50 yaş grubunun %48,2'si, 50 yaş üzeri grubun ise %43,8'i düzenlenmediğini belirtmiştir (p=0,013).

Tablo 5.10 : Kurumunuzda eğitim programı düzenlenip düzenlenmeme ile yaş arasındaki ilişkin analiz sonuçları

Kurumunuzda eğitim programları düzenleniyor mu?		20-25 Yaş	26-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41-50 Yaş	50 Yaş üzeri	
	Hayır	32 (61,5)	6 (24)	20 (48,8)	17 (31,5)	40 (48,2)	14 (43,8)	p 0,013
	Kısmen	6 (11,5)	2 (8)	5 (12,2)	8 (14,8)	4 (4,8)	1 (3,1)	
	Evet	14 (26,9)	17 (68)	16 (39)	29 (53,7)	39 (47)	17 (53,1)	

5.1.9.3.4 Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri

H₀: Eğitim durumu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki vardır.

Eğitim durumu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Eğitim duruma göre "10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?" sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark

vardır. İlköğretim mezunlarının %73,2'si, lise mezunlarının %63,7'si, üniversite mezunlarının ise %44,4'ü bilmediklerini belirtmiştir (p=0,011).

Tablo 5.11 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları

10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?		İlköğretim	Lise	Üniversite	p 0,011
	Hayır	109 (73,2)	65 (63,7)	16 (44,4)	
	Kısmen	10 (6,7)	6 (5,9)	6 (16,7)	
	Evet	30 (20,1)	31 (30,4)	14 (38,9)	

H₀: Eğitim durumu ile sürekli aynı işi yaptığında canının sıkıldığını düşünme arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile sürekli aynı işi yaptığında canının sıkıldığını düşünme arasında ilişki vardır.

P>0,01 olduğundan dolayı eğitim durumu ile sürekli aynı işi yaptığında canının sıkıldığını düşünme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Eğitim duruma göre “Sürekli aynı işi yaptığınızda canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. İlköğretim mezunlarının %61,1'i, lise mezunlarının %53,9'u, üniversite mezunlarının ise %38,9'u sıkılmadıklarını belirtmiştir (p=0,004).

Tablo 5.12 : Sürekli aynı işi yaptığında sıkıldığını düşünüp düşünmeme ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları

Sürekli aynı işi yaptığınızda canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?		İlköğretim	Lise	Üniversite	p 0,004
	Hayır	91 (61,1)	55 (53,9)	14 (38,9)	
	Kısmen	9 (6)	20 (19,6)	8 (22,2)	
	Evet	49 (32,9)	27 (26,5)	14 (38,9)	

H₀: Eğitim durumu ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki vardır.

P>0,01 olduğundan dolayı eğitim durumu ile insan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletebilme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim duruma göre “İnsan kaynakları bölümünüze sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. İlköğretim mezunlarının %45,6’sı, lise mezunlarının %64,7’si, üniversite mezunlarının ise %63,9’u sorunlarını çekinmeden iletebildiğini belirtmiştir (p=0,006).

Tablo 5.13 : İnsan kaynakları bölümüne sorunları çekinmeden iletip iletileneme ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları

İnsan kaynakları bölümünüze sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?					p 0,006
		İlköğretim	Lise	Universite	
	Hayır	68 (45,6)	26 (25,5)	8 (22,2)	
	Kısmen	13 (8,7)	10 (9,8)	5 (13,9)	
	Evet	68 (45,6)	66 (64,7)	23 (63,9)	

H₀: Eğitim durumu ile iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılması arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılması arasında ilişki vardır.

Eğitim durumu ile iş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılması arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Eğitim duruma göre “İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılıyor mu?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. İlköğretim mezunlarının %48,3’ü, lise mezunlarının %51,0’ı, üniversite mezunlarının ise %44,4’ü yapıldığını belirtmiştir (p=0,027).

Tablo 5.14 : İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapıp yapılmama ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları

İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapıyor mu?		İlköğretim	Lise	Universite	
	Hayır	67 (45)	31 (30,4)	15 (41,7)	p 0,027
	Kısmen	10 (6,7)	19 (18,6)	5 (13,9)	
	Evet	72 (48,3)	52 (51)	16 (44,4)	

H₀: Eğitim durumu ile kendini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyma arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile kendini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyma arasında ilişki vardır.

P>0,01 olduğundan dolayı eğitim durumu ile kendini geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyma arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim duruma göre “Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. İlköğretim mezunlarının %50,3’ü, lise mezunlarının %34,3’ü, üniversite mezunlarının ise %25,0’ı ihtiyaç duymadığını belirtmiştir (p=0,001).

Tablo 5.15 : Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyaacı ile eğitim d¼zeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları

		İlköğretim	Lise	Universite	p 0,001
Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyaacı duyuyor musunuz?	Hayır	75 (50,3)	35 (34,3)	9 (25)	
	Kısmen	10 (6,7)	20 (19,6)	10 (27,8)	
	Evet	64 (43)	47 (46,1)	17 (47,2)	

H₀: Eğitim durumu ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim durumu ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki vardır.

Eğitim durumu ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Eğitim duruma göre “şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?” sorusuna katılma açasından istatistiksel anlamlı fark vardır. İlköğretim mezunlarının %49,7’si, lise mezunlarının %55,9’u, üniversite mezunlarının ise %77,8’i şu anda olmak istedikleri kariyere sahip olmadığını belirtmiştir (p=0,024).

Tablo 5.16 : şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip olup olmama ile eğitim d¼zeyi arasındaki ilişki analiz sonuçları

		İlköğretim	Lise	Universite	p 0,024
şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?	Hayır	74 (49,7)	57 (55,9)	28 (77,8)	
	Kısmen	15 (10,1)	11 (10,8)	4 (11,1)	
	Evet	60 (40,3)	34 (33,3)	4 (11,1)	

5.1.9.3.5 Görev Durumuna Göre Karşılaştırma Analizleri

H₀: Görev durumu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Görev durumu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki vardır.

Görev durumu ile 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Görevine göre “10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Kargo personelinin %69,1’i, idari personelin %50,0’ı, yöneticilerin ise %33,3’ü bilmediklerini belirtmiştir (p=0,029).

Tablo 5.17 : 10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağını bilip bilmeme ile göre durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları

10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?		Kargo Personeli	İdari Personel	Yönetici	p 0,029
	Hayır	177 (69,1)	8 (50)	5 (33,3)	
	Kısmen	17 (6,6)	2 (12,5)	3 (20)	
	Evet	62 (24,2)	6 (37,5)	7 (46,7)	

H₀: Görev durumu ile insan kaynakları bölümü tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılması arasında ilişki yoktur.

H₁: Görev durumu ile insan kaynakları bölümü tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılması arasında ilişki vardır.

Görev durumu ile insan kaynakları bölümü tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılması arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₀). Görevine göre “Kendi İnsan Kaynakları bölümünüz tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılıyor mu?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Kargo personelinin %35,5’i, idari personelin %18,8’i, yöneticilerin ise %80,0’ı yapıldığını belirtmiştir (p=0,005).

Tablo 5.18 : İnsan kaynakları bölümü tarafından kariyer planlaması uygulanıp uygulanmama ile görev durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları

Kendi İnsan Kaynakları bölümünüz tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılıyor mu?		Kargo Personeli	İdari Personel	Yönetici	p 0,005
	Hayır	140 (54,7)	12 (75)	2 (13,3)	
	Kısmen	25 (9,8)	1 (6,3)	1 (6,7)	
	Evet	91 (35,5)	3 (18,8)	12 (80)	

H₀: Görev durumu ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki yoktur.

H₁: Görev durumu ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki vardır.

Görev durumu ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₁). Görevine göre “Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. Kargo personelinin %32,8’i, idari personelin %6,3’ü, yöneticilerin ise %86,7’si istedikleri kariyere sahip olduklarını belirtmiştir (p<0,001).

Tablo 5.19 : Şu anda istediği kariyer sahip olup olmama ile görev durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları

		Kargo Personeli	İdari Personel	Yönetici	p 0,001
Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?	Hayır	145 (56,6)	12 (75)	2 (13,3)	
	Kısmen	27 (10,5)	3 (18,8)	0 (0)	
	Evet	84 (32,8)	1 (6,3)	13 (86,7)	

H₀: Görev durumu ile zayıf ve güçlü yönlerini bilme arasında ilişki yoktur.

H₁: Görev durumu ile zayıf ve güçlü yönlerini bilme arasında ilişki vardır.

Görev durumu ile zayıf ve güçlü yönlerini bilme arasında ilişki olmadığı anlaşılmaktadır (H₀). Görevine göre “Zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmamıştır (p=0,237).

Tablo 5.20 : Zayıf ve güçlü yönlerini bilip bilmeme ile görev durumu arasındaki ilişki analiz sonuçları

		Kargo Personeli	İdari Personel	Yönetici	
Zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?	Hayır	47 (18,4)	2 (12,5)	1 (6,7)	p 0,237
	Kısmen	23 (9)	0 (0)	0 (0)	
	Evet	186 (72,7)	14 (87,5)	14 (93,3)	

5.1.9.3.6 Kıdem Yılına Göre Karşılaştırma Analizleri

H₀: Kıdem yılı ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki yoktur.

H₁: Kıdem yılı ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki vardır.

Kıdem yılı ile şu anda olmak istenilen kariyere sahip olma arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₀). Kıdem yılına göre “Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 0-5 yıl kıdeme sahip olanların %26,1’i, 6-10 yıl kıdeme sahip olanların %23,1’i, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların %50,0’ı, 16-20 yıl kıdeme sahip olanların %65,0’ı, 20 yıl üzeri kıdeme sahip olanların %70,0’ı istediği kariyere sahip olduğunu belirtmiştir (p<0,001).

Tablo 5.21 : Şu anda olmak istediği kariyere sahip olup olmama ile kıdem yılı arasındaki ilişki analiz sonuçları

Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?		0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	20 Yıl üzeri	p <0,001
	Hayır	113 (64,2)	22 (56,4)	12 (37,5)	6 (30)	6 (30)	
	Kısmen	17 (9,7)	8 (20,5)	4 (12,5)	1 (5)	0 (0)	
	Evet	46 (26,1)	9 (23,1)	16 (50)	13 (65)	14 (70)	

H₀: Kıdem yılı ile kurumunda eğitim programları düzenlenme arasında ilişki yoktur.

H₁: Kıdem yılı ile kurumunda eğitim programları düzenlenme arasında ilişki vardır.

Kıdem yılı ile kurumunda eğitim programları düzenlenme arasında ilişki olduğu anlaşılmaktadır (H₀). Kıdem yılına göre “Kurumunuzda eğitim programları düzenleniyor mu?” sorusuna katılma açısından istatistiksel anlamlı fark vardır. 0-5 yıl kıdeme sahip olanların %39,2’si, 6-10 yıl kıdeme sahip olanların %33,3’ü, 11-15 yıl kıdeme sahip olanların %62,5’i, 16-20 yıl kıdeme sahip olanların %75,0’i, 20 yıl üzeri kıdeme sahip olanların %75,0’i eğitim programları düzenlendiğini belirtmiştir (p<0,001).

Tablo 5.22 : Kurumunuzda eğitim programları düzenlenip düzenlenmeme ile kıdem yılı arasındaki ilişki analiz sonuçları

Kurumunuzda eğitim programları düzenleniyor mu?		0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	20 Yıl üzeri	p <0,001
	Hayır	95 (54)	19 (48,7)	9 (28,1)	2 (10)	4 (20)	
	Kısmen	12 (6,8)	7 (17,9)	3 (9,4)	3 (15)	1 (5)	
	Evet	69 (39,2)	13 (33,3)	20 (62,5)	15 (75)	15 (75)	

GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

3 farklı kargo sektörü ve Bölge Müdürlükleri bünyesinde gerçekleştirilen uygulamanın, kariyer planlama merkezli nadir uygulama alanlarından bir tanesi olması dolayısıyla, yapılan tespitlerle sektörde var olan sıkıntılara değinilmiş olup, konunun önemli olduğu düşünülmektedir.

Anket uygulamasının sonuçları, katılım sağlayan çalışanların bireysel kariyer planlaması tercihlerinde aile ve arkadaş gibi yakın çevrelerinin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bireylerin, yetişkinlik dönemine kadar gelişen algıları, eğitim düzeyleri veya yaşam standartları dolayısıyla çevresinden görmüş olduğu veya tanıdığı mesleklere yönelmektedirler.

Elde edilen sonuçlar üzerinden genele bakıldığında, eğitim düzeyi ilköğretim ve lise mezunu olan bireylerin üniversite mezunu bireylere göre kariyer planlaması konusunda yönlendirilip motive edilmeye, kariyer yönetim araçları ile bilgilendirilmeye ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir. Çünkü ilköğretim ve lise mezunu bireylerin 10 yıl sonra hangi pozisyonda olabilecekleri düşüncesine vermiş oldukları yanıtta da anlaşıldığı üzere herhangi bir beklenti içinde olmadıkları ve gelişimlerine yönelik bir adım atmaya niyetli olmadıkları gözlemlenmiştir. Anket katılımcılarının büyük kısmının şuan istedikleri kariyere sahip olmadıkları da elde edilen sonuçlardan biri olmaktadır. Bu noktada kargo sektöründe hem bireysel hem de örgütsel açıdan kariyer yönetimi ve kariyer planlaması çalışmalarına yeteri kadar ağırlık verilmediği kanısına varılmıştır.

Sektör çalışanlarının geneline bir atıfta bulunmak gerekirse elde edilen sonuçlardan, kargo personellerinin gelecek yıllarında, hangi işte ve pozisyonda olacaklarını öngöremediklerini, yönetici grubunda ise iş ve bireysel özellikler algısının netlik kazanıp hangi pozisyonda olacaklarının bilindiğine dair sonuçlar çıkarılmıştır.

Anketin bir diğer önemli sonucu sektör çalışanlarının gözünden örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gereken uygulamalardan kariyer danışmanlığı ve kariyer planlamasına ilişkin algıların ortaya konmasıdır. Buna göre sektör çalışanlarından kargo personeli gözünden örgütsel sorumluluklar, örgütler tarafından yerine

getirilmemekteyken, yöneticiler bazında örgütün kariyer danışmanlığı ve kariyer planlamasının yapıldığına dair genel bir görüşün hakim olduğu düşünülmektedir.

Performansın değerlendirilerek, ihtiyaç duyulan pozisyonlar için havuz personellerinin¹ hazır halde bulunması gibi konularda da örgütlerin eksiklikleri olduğu görüşü, katılımcılar tarafından anket sonuçlarından anlaşılmaktadır.. Bu tespitin giderilmesine yönelik olarak önerilecek uygulama bireysel yeterliliklere göre kurum içi rotasyon sürecinin uygulanmasını ve performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesini sağlamaktır. Bu ve bu tarz uygulamalar çalışanların verimliliğini arttırarak, çalışma motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecektir.

Ankete katılanların neredeyse yarısı; işe uyum eğitimi ya da özel gelişme için eğitim ve seminer programları gibi çalışmaların yetersizliğine dikkat çekmişlerdir.

Ankete katılan çalışanların özellikle kargo personellerinin çoğunluğu, ilköğretim mezunu olması ve bedensel güce yönelik çalışmakta olması dolayısıyla, kurumun kariyer planlamaya yönelik tam olarak bir danışmanlık hizmeti sunamadığı ve insan kaynakları departmanlarının kariyer yönetimini yeteri kadar ciddiye almadığı düşünülmektedir. Ancak eğitim uygulamaları, işe alım ve terfi alanındaki düzenlemeleri ve her bir çalışana ait kişilik envanterinin bulunması, performans değerlendirme sistemiyle daha da etkin bir şekilde yürüteceklerini belirttikleri, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulamalarının eksikliklerine rağmen işleyen bir kariyer sisteminin varlığından söz edilebilmektedir. Bu sebeple kargo firmalarının, çalışanlarının kariyerlerini ihmal etmeden ve sürekli gelişim için yenilikleri takip etmelerinin doğru olacağına, özellikle Türkiye’de çalışan nüfusun çoğunlukla genç olması ve bu potansiyelin sürekli daha iyisini aradığı dikkate alınırca, daha az işgücü devir oranları, daha başarılı ve bunun sonucunda daha mutlu çalışanlara sahip olmak için sektör tarafından kariyer planlamanın öneminin daha iyi benimsenmesi gerekliliğinden söz edilebilir. sektörün insan kaynakları departmanları tarafından, performans değerlendirme, şirket içi eğitim programları, iş analizleri gibi temel görevlerin dikkatle yerine getirilmesi beklentisinden söz edilebilir.

Buna göre kargo sektörü ile ilgili olarak aşağıdaki öneriler açıklanabilir;

a) Çalışan odaklı kariyer planlaması çalışmalarına,

- b) Terfi, maaş veya prim konularında iyileştirmelerin gerekliliği,
- c) İşgücü kalitesinin arttırılmasına yönelik şirket içi eğitim programlarına ve iş zenginleştirme ve oryantasyon faaliyetlerine ağırlık verilerek daha etkin uygulanmasına ve çalışan ihtiyaçlarına göre sürekli hale getirilmesine,
- d) İhtiyaç duyulan pozisyonların doldurulmasına yönelik personel havuzunda kalifiyeli eleman bilgilerinin güncel tutulması ve buna bağlı olarak bireysel yeterliliklerin tespiti ile kurum içi eğitim programlarına gidilerek personel havuzunun etkin kullanımının sağlanmasına,
- e) İşe alım kriterlerinin yeniden düzenlemesine,
- f) Çalışan motivasyonu ve örgüte olan aidiyetinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilebilecek kariyer seçeneklerinin net olarak ifade edildiği bir yazılı kariyer planı yapılmasına,
- g) Kurumsal esneklik çerçevesinde örgütsel yedekleme faaliyetinin sağlanmasına,
- h) İşe alım süreçleri, yönetim süreçleri ve insan kaynakları gibi temel süreçler üzerine düşünülmesi gerekliliğine,
- i) İnsan kaynakları departmanının kariyer yönetimi araçlarını aktif bir biçimde kullanılmasına ihtiyaç olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akarsel, B. (2007). Örgütlerde Yedekleme Planlamasının Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul
- Arifoğlu, S. (2015). Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Aslan, G. (2012), İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları (2. Baskı), 4 Nokta Matbaacılık, Bursa.
- Aydın, S., Bitlisli F., Pala Y., (2013), Karayolu Yük Taşımacılığı Yapan İşletmelerin Müşteri Memnuniyetini Arttırma Çabalarının Tespiti: Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 46-58.
- Aytaç, S (2001). Çift Kariyerli Eşler ve Çalışma Yaşamındaki Yeri, Ezgi Kitabevi Yayınları, İstanbul
- Anafarta, N. (2001), Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 1-17.
- Aydoğdu, F. (2004), Koçluk, Dönem Projesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Aydın, E. (2007), Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Baydoğan, E. (2007), Yönetim ve İnsan Kaynağı, Eğitim Dergisi, 16. <http://www.egitirim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-16-yonetim-ve-insan-kaynagi-agustos-2007/187-kariyer-yonetimi>
- Bayraktaroğlu, S.(2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bakan, İ (2003), Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8, 103-127.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Bilen, D. (1998), Örgütlerde Kariyer Geliştirme Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları İşletme Ekonomi Dizisi: 414.

Büyükalkan, C. (2017). Kariyer Koçluğu – Kariyer Stratejisi Nedir?. <https://tr.linkedin.com/pulse/kariyer-ko%C3%A7lu%C4%9Fu-stratejisi-nedir-can-buyukalkan>. Erişim tarihi: Mayıs, 2017

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi. http://www.csqb.gov.tr/csqbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csqb/dosyalar/kitap/kitap07_mobbing. Erişim tarihi: 28.12.2014

Çetin C. (1996). Kariyer Planlaması, İ.Ü.İ. Fakültesi Dergisi s.126-128

Demirbilek, T. (1994). Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 71-85

Derya AKBULUT (2016). Türkiye’de Karayoluyla Yapılan Kargo Taşımacılığının Yapısı Ve Sektörel Değerlendirmeler

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Yönelik Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 473-484.

Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. İş Hukuku ve İktisat Dergisi,1, 97-122.

Fulmer, Conger (2004), Work Careers A Developmental Perspective, Jossey-Bass, San Francisco.

Geçtan, E. (1995). Psikanaliz ve Sonrası. Remzi Kitabevi, İstanbul

Hall D.T.(1986). Career Development In Organisations, Jossey-Bass, 1st ed. Edition, San Francisco.

Holbeche (2001), Aligning Human Resources and Business Strategy, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Kabadayı, S. (2013), Kariyer Yönetiminin Çalışanın Kuruma Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Kale, E. ve Özer, S. (2012). İşgörenlerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 173-196.

Karataş, A. (2010). Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri, Etap Yayınevi, İstanbul

Kılıç, S. (2011), Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Koban, E. Ve Keser, H. (2007). Dış Ticarete Lojistik, Ekin Yayınevi, Bursa.

Koç, S. (2015), Kamu Kurumlarında Çalışanlarda Kariyer Yönetimi Ve Kariyer Planlama: Orta Anadolu Gümrük Ve Ticaret Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.

Kozak, MA. (2001). Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması, Eskişehir

Kurtoğlu, E. (2010), Kariyer Yönetiminin Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzerindeki Olası Sonuçlarının İncelenmesi ve Çorum Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hitit Üniversitesi, Çorum.

Küçük, M. (2012), Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Metin Çancı ve Murat Erdal (2003). Uluslararası Taşımacılık Yönetimi (1.Baskı). Utikad Yayını, İstanbul

Özden M.C. (2001). Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara.

Özel, D. (2007), Kariyer Yönetimi ve Planlaması,
http://www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc, Erişim Tarihi: 13.04.2007

Sabuncuoğlu, (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, İstanbul.

Saygılı S. (2014), Zekanın Tanımı Ve Türleri,
<http://www.egitimtercihi.com/spot/16299-zekanin-tanimi-ve-turleri.html>, Erişim Tarihi: 22.12.2014

Seymen, O.T. (2004). Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 79-114.

Sonnenfeld, J.A. (1984). Managing Career Systems. Illinois: Richard D.Irwin,Inc.

Şahin, G. (2009), Kariyer Planlamasının İşletmelerde Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Şahinöz, S. (2006), Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Tınaz, P. (2006), İşyerinde Psikolojik Taciz. Beta Yayınları, İstanbul

Tuncer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 203-233.

Pilavcı, D. (2007), Bilgi Çağında Değişen Kariyer Anlayışı ve Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yavuz, S. (2006), İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamalardan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yorulmaz, H. (2007), Kariyerde İş Doyumu ve Plato: KKTC Kamu Sektöründe Uygulamalı Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yakın Doğu Üniversitesi, Lefkoşa.

<http://www.udhb.gov.tr> , Kargo İşletmelerinde Organizasyon yapısı ve Operasyonel Faaliyetler

ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu çalışmayla birlikte taşımacılık sektöründeki kariyer planlamasının çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla ilişikteki anket formu hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin maddeler; ikinci bölümde bireysel kariyer planlamasına ilişkin sorular, üçüncü bölümde ise örgütsel kariyer planlamasına ilişkin sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel amaçla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle isim, imza gibi tanıtıcı herhangi bir bilginin **YAZILMAMASI** gerekmektedir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için anket sorularına lütfen **OBJEKTİF** cevaplar veriniz. Ek olarak anketin değerlendirmeye alınabilmesi için her üç bölümdeki tüm soruların **EKSİKSİZ** cevaplanması gerekmektedir.

Anket formunun doldurulması konusunda göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Gülçin Burcu
Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2.Medeni Durumunuz

Bekar Evli

3.Yaş Grubunuz

20-25 26-30 31-35 36-40 41-50 >50

4.Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans

Yüksek Lisans Doktora

5. İş Yerinizdeki Göreviniz

Kargo Personeli (Kurye, Sürücü Kurye, Bilgisayar Operatörü, Operasyon Elemanı)

İdari Personel (Eleman, Uzman Yrd., Uzman)

Yönetici (Şube Müdürü, Birim Yöneticisi, Bölge Müdür Yrd., Bölge Müdürü)

6. Kıdeminiz (Yıl)

0-5 6-10 11-15 16-20 >20

II. BÖLÜM
Bireysel Kariyer Planlama

Aşağıda bireysel kariyer planlamaya ilişkin 7 madde verilmiştir. İlgili ifadenin karşısındaki kutulardan size göre en uygun dereceyi oluşturan birisinin içerisine “X” işareti koyunuz.

MADDE NO	BİREYSEL KARIYER PLANLAMA	HAYIR	HEMEN HEMEN	KISMEN	GENELLİKLE	EVET
1	Zayıf ve güçlü yönlerinizi biliyor musunuz?					
2	Kendinizi geliştirmek için eğitim faaliyetlerine katılma ihtiyacı duyuyor musunuz?					
3	10 yıl sonra hangi pozisyonda olacağınızı biliyor musunuz?					
4	Şu an sahip olduğunuz yetenekleriniz başka işte çalışmanıza imkan veriyor mu?					
5	Şu anda olmak istediğiniz kariyere sahip misiniz?					
6	Sürekli aynı işi yaptığınızda canınızın sıkıldığını düşünüyor musunuz?					
7	İnsan kaynakları bölümünüze sorunlarınızı çekinmeden iletebiliyor musunuz?					

III. BÖLÜM
Örgütsel Kariyer Planlama

Aşağıda örgütsel kariyer planlamasına ilişkin 9 madde verilmiştir. İlgili ifadenin karşısındaki kutulardan size göre en uygun dereceyi oluşturan birisinin içerisine “X” işareti koyunuz.

MADDE NO	ÖRGÜTSEL KARIYER PLANLAMA	HAYIR	HEMEN HEYEMEN	KISMEN	GENELLİKLE	EVET
1	Kurumunuzda performans yönetimi uygulanıyor mu?					
2	Kurumunuz size yeteneklerinizi ortaya koyacak iş fırsatları yaratıyor mu?					
3	Örgüt eğitim programları düzenleniyor mu?					
4	Yeteneği olan elemanlar için özel gelişme programları düzenleniyor mu?					
5	İşe uyum programları düzenleniyor mu?					
6	İş zenginleştirme ve işin yeniden dizaynı yapılıyor mu?					
7	Kurumunuzda eşit ve adil terfi fırsatı sağlanıyor mu?					
8	Kurumunuz size kariyer danışmanlığı hizmeti veriyor mu?					
9	Kendi insan kaynakları bölümünüz tarafından kariyer planlaması uygulaması yapılıyor mu?					